

**Facultad de Ciencias Empresariales y  
Administración**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

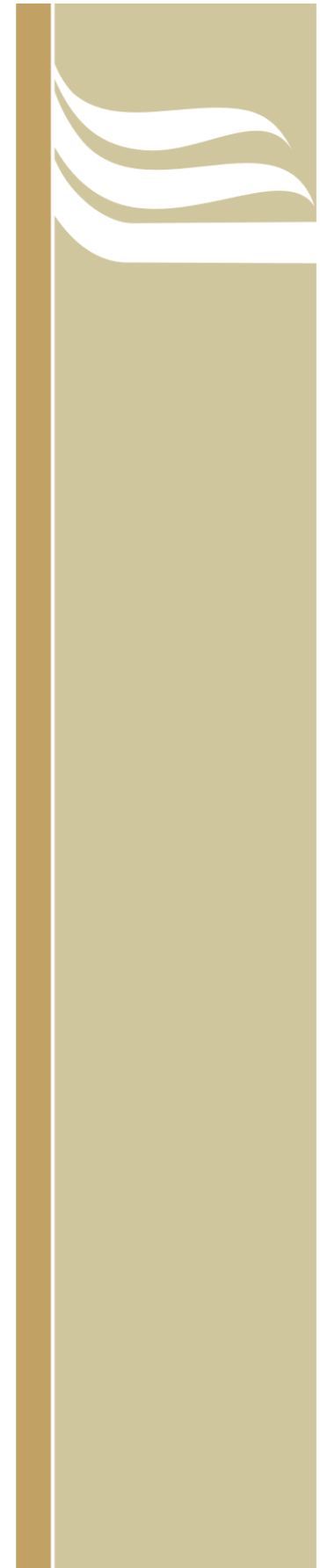
**Procedimiento para el control de la  
satisfacción del cliente en entidades  
turísticas. Aplicación en la Agencia de  
Viajes Gaviotatours Holguín.**

**Trabajo de Diploma en opción del  
grado académico de Master en Ingeniería  
Industrial**

**Autor: Ing. Juan Antonio Chong Poutou**

**Tutora: Dr. C. Maira Moreno Pino**

**Holguín 2018**



## **Resumen**

Actualmente las entidades turísticas se enfrenta a un mercado cada vez más fortalecido, con características muy diversas, donde cada vez es mayor el número de empresas brindando productos o servicios similares, por lo que es ineludible la continua actualización de los procedimientos y el empleo de enfoques capaces de permitir el cambio que necesitan, para garantizar la orientación hacia el cliente. Esta realidad justifica que el objetivo de la presente investigación se oriente hacia el desarrollo de un procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Fueron consultados varios estudios para la conformación del marco teórico que dio lugar a la selección de las variables que conforman el procedimiento, el cual parte del diagnóstico y desarrolla la evaluación, el monitoreo y la propuesta de acciones correctivas. La aplicación parcial se realizó en el servicio de Circuitos Drive de la agencia de viajes Gaviota Tours de Holguín, donde se evidenciaron insuficiencias en las dimensiones oferta complementaria y compromiso con la oferta, las soluciones propuestas generaron un impacto positivo en el servicio y en el 50% de las dimensiones. Se propusieron estrategias para solucionar las problemáticas que limitaron el éxito total de las soluciones.

## **Abstract**

Nowadays tourist companies are facing a stronger market, with very diverse characteristics, where it is bigger the number of companies that provides similar products or services. This reality generates that it is important to update all procedures and approaches that allows change for customer´s needs. The objective of this research is to develop a procedure to control customer´s satisfaction in touristic companies. Several studies were consult to select the variables that are in the procedure, that starts with the diagnostic and then develop evaluation, control and the proposal of corrective actions. A partial application of the procedure was develop in Drive Circuit service of the travel agency Gaviotatours Holguin. Several problems were identified linked to the complementary offer and is offer commitment. The solutions generated a positive impact in the service and half of the dimensions. Strategies were proposed to solve problems that limited the total successful of the solutions.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico práctico referencial .....	6
1.1 Evolución de los conceptos de calidad.....	6
1.1.2 Calidad en los servicios.....	9
1.2 Satisfacción del cliente .....	14
1.2.1 La satisfacción del cliente en entidades turísticas .....	15
1.3 Análisis crítico de los modelos de calidad en el servicio .....	18
1.4 Estado de la praxis en la agencia de viajes Gaviotatours del destino Holguín .....	24
Conclusiones parciales .....	26
Capítulo II. Procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas .....	27
2.1 Fase I. Involucramiento y diagnóstico .....	27
Etapa 1. Involucramiento.....	27
Etapa 2. Caracterización general .....	30
Fase II. Evaluación preliminar de la satisfacción del cliente.....	34
Etapa 3. Análisis de los indicadores de satisfacción del cliente .....	34
Etapa 4. Proyección de estrategias para incrementar la satisfacción del cliente .....	46
Fase III. Análisis del impacto de las soluciones .....	47
Etapa 5. Recalculo de los indicadores asociados a la satisfacción del cliente .	47
2.2. Valoración del Procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas .....	52
2.3. Conclusiones Parciales .....	55
Capítulo III. Aplicación del procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en la Agencia de Viajes Gaviotatour .....	57
Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	90
Referencias bibliográficas .....	91

## **Introducción**

La calidad se ha convertido en un requerimiento indispensable para obtener niveles óptimos de desarrollo empresarial y social, razón por la cual, desde hace algún tiempo, ha venido existiendo una especial preocupación por su gestión. No obstante, la tarea de su cuantificación en el ámbito de los servicios es especialmente compleja dada la naturaleza intangible de estos (Grönroos, 1984) por una parte, y el carácter subjetivo de la calidad por otra (Brady y Cronin, 2001; Parra-Díaz y Duque-Oliva, 2015; Herrera, 2016).

Los estudios consultados acerca de la gestión de la calidad del servicio se encaminan hacia la evaluación de la calidad mediante modelos adaptables a las características de los servicios. Esta evaluación se efectúa a través de la medición fundamentalmente, sin llegar a conclusiones con respecto a la comparación de los resultados obtenidos. La medición se centra en el componente de prestación del servicio, siendo el modelo de Grönroos (1984) el único que contempla evaluar el diseño del servicio dentro de la calidad técnica. Fisher y Navarro (1994) y Ulacia Oviedo (2015), entre otros autores, concuerdan en la necesidad de evaluar el proceso de diseño-prestación de un servicio como elemento importante para lograr altos niveles de calidad.

La evaluación de la satisfacción del cliente en entidades vinculadas a los servicios turísticos se realiza mediante escalas que tienen origen en el modelo norteamericano SERVQUAL propuesto por Parasuraman et al. (1985); las mismas, en su mayoría, omiten el análisis de las expectativas del cliente, contrario a lo que establece SERVQUAL. Estas evalúan solamente la percepción de los clientes sobre el servicio, analizando indistintamente, las cinco dimensiones del modelo original en los servicios analizados (Markovic, 2010; Llarena et al., 2014; Morillo Moreno, 2016). Las escalas empleadas en estos estudios emplean como fuente de información primaria los cuestionarios estructurados, cuyos ítems, relacionados con las dimensiones del modelo SERVQUAL, responden a los estándares del servicio analizado según establecen las normas y procedimientos para la entidad objeto de estudio (López Serrano, 2001; Khan, 2003; Jouannet et al., 2015; Herrera, 2016; López y Rojas,

2016). La revisión profunda de los mismos, permite aseverar que estas carecen de instrucciones y propuestas de mejora para las deficiencias detectadas, por lo que no pueden considerarse como procedimientos.

El autor de la presente investigación, revisó diversos elementos que componen la literatura relacionada con la gestión de la calidad en los servicios en entidades turísticas y los modelos de evaluación de la satisfacción del cliente, como principal elemento asociado a la calidad, en este sentido. De este análisis se encuentran como elementos comunes que:

1. La evaluación se realiza mediante escalas que se basan, en su mayoría, en las cinco dimensiones definidas en el modelo SERVQUAL, y generalmente, se centran en la percepción del cliente sobre el servicio, omitiendo el análisis de las expectativas incluido en el modelo original.
2. Las escalas y modelos empleados para evaluar la satisfacción del cliente, solamente constituyen instrumentos de diagnóstico que brindan a la organización una herramienta para identificar deficiencias del servicio, sin incluir su análisis y eliminación.
3. No se encuentra un instrumento metodológico para la evaluación de la satisfacción del cliente orientado específicamente a entidades turísticas.

De este análisis se puede concluir que existen amplias aportaciones teóricas y metodológicas relacionadas con la gestión de la calidad en los servicios en entidades turísticas, materializándose las mismas en la evaluación de la satisfacción del cliente como principal indicador de calidad. Sin embargo, se identificaron brechas que permiten la elaboración de nuevas propuestas encaminadas al control de la satisfacción del cliente con la calidad del servicio en entidades turísticas.

El sector turístico cubano se encuentra inmerso en la búsqueda de la excelencia como preocupación primordial para alcanzar mejores resultados. Este anhelo tiene su fundamento en la concepción de otorgar servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores, lo cual guarda estrecha relación con el cumplimiento de las expectativas de los clientes. Por tal motivo la gestión de la

calidad en los servicios constituye un desafío para la industria turística en Cuba. Este elemento adquiere complejidad debido al alto contenido de intangibilidad que presentan algunos servicios turísticos a diferencia de otros, según el tipo de entidad que los brinda. De igual modo las entidades turísticas proyectan una actividad comercial caracterizada por la convergencia de clientes provenientes de mercados muy diversos y por consiguiente con características heterogéneas. Holguín, es considerado el tercer polo turístico de importancia en el país, considerado el destino de sol y playa líder en el futuro de la nación, debido al potencial habitacional e infraestructura turística con que cuenta. Datos ofrecidos por Marrero Cruz (2018) demuestran que el turismo internacional en Holguín creció un 15% en 2017, lo que demuestra la importancia que posee el mismo para los visitantes.

Una de las principales entidades turísticas del destino es la agencia de viajes Gaviotatours, uno de los cuatro receptivos con que cuenta el destino para el turismo internacional. Estudios recientes realizados en la misma confirman la existencia de una serie de deficiencias que inciden en la satisfacción de los clientes en relación a la calidad del servicio, entre las que pueden mencionarse:

- El Índice de Satisfacción del cliente (ISC) con el servicio de circuitos planificado para el período analizado se ha incumplido en un 5.76 %, y muestra una tendencia marcada al descenso
- La agencia de viajes carece de instrumentos específicos para determinar el ISC para cada servicio, de forma independiente y en correspondencia con las diferencias entre los mercados emisores
- Las quejas vinculadas a las excursiones y circuitos se han incrementado en el período analizado, alcanzando valores promedio de crecimiento mayores a 10 quejas mensuales
- Ha existido un incremento promedio de 4 reclamaciones mensualmente en el período analizado en relación a las excursiones, circuitos y servicios de asistencia de la agencia de viajes.

Estas deficiencias permiten formular como problema científico: la necesidad de controlar la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Por consiguiente, el objeto de la investigación se enmarca en la gestión de la calidad en los servicios.

Para el desarrollo de la investigación se diseñó como objetivo general: desarrollar un procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas, definiéndose para el logro del mismo los siguientes objetivos específicos:

1. Elaborar el marco teórico práctico de la investigación sobre las tendencias actuales de la gestión de la calidad del servicio y el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas
2. Diseñar un procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas
3. Valorar el procedimiento propuesto a través del método Delphi
4. Aplicar el procedimiento en la agencia de viajes Gaviotatours Holguín

El campo de acción lo constituye la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Para dar solución al problema científico se presenta la siguiente idea a defender: Si se desarrolla un procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas, se contribuye a que la agencia de viajes Gaviotatours alcance mayores niveles de calidad en los servicios.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, apoyados en un conjunto de técnicas y herramientas:

Análisis y síntesis: mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia teórica y práctica de especialistas consultados.

Inductivo-deductivo: ya que se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa, específicamente se utilizó para diagnosticar las funciones en la entidad objeto de estudio y para el diseño y aplicación del procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio.



Sistémico estructural: para el desarrollo del análisis del objeto de estudio y el campo de acción, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis.

Métodos empíricos: listas de chequeos, encuestas, entrevistas informales, observación directa y los métodos de criterios de expertos para la validación de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

En su presentación, esta tesis se estructuró de la forma siguiente: capítulo I, que contiene el marco teórico-referencial que sustentó la investigación; capítulo II, en el cual se expone y describe el procedimiento desarrollado, además de su valoración empleando el método Delphi y un capítulo III donde se argumenta su aplicación parcial. Se culmina el estudio con conjunto de conclusiones y recomendaciones emanadas de la investigación; la bibliografía consultada y, por último, un conjunto de anexos de inevitable inclusión, como complemento de la investigación realizada.

## Capítulo I. Marco teórico práctico referencial

El presente capítulo está compuesto por la revisión de los principales conceptos y definiciones de calidad en los servicios. Se efectúa una valoración de los elementos relacionados con la satisfacción del cliente en entidades turísticas, realizando un análisis crítico de los modelos y dimensiones encontrado en la revisión del estado del arte. La figura 1 muestra el hilo conductor seguido en la investigación.

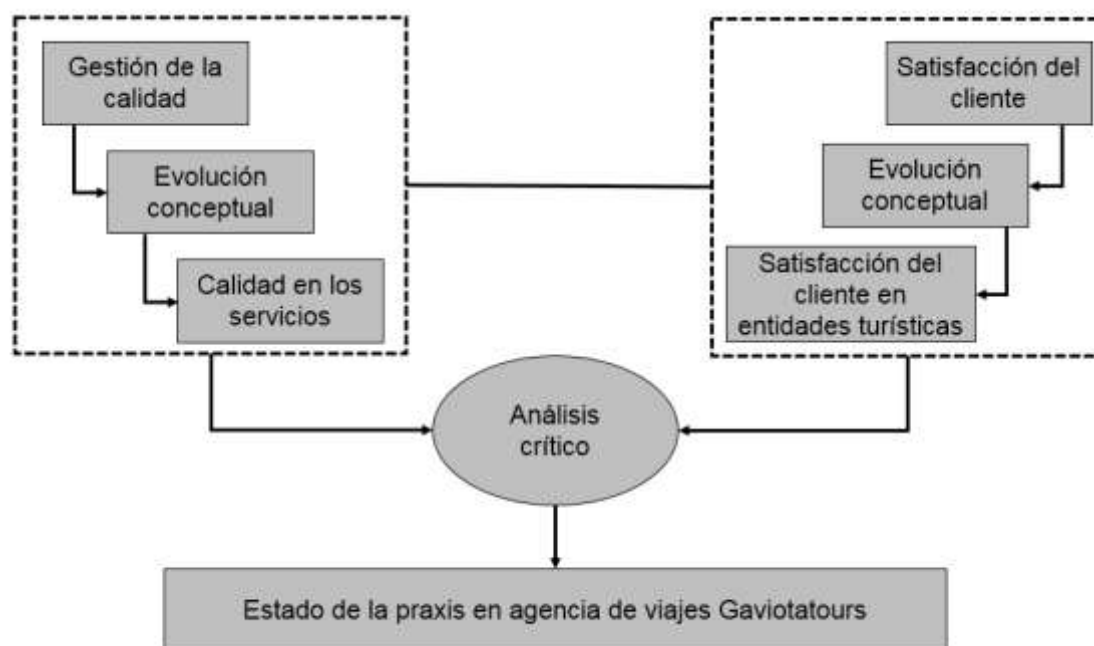


Figura 1. Hilo conductor del capítulo 1 de la investigación

Fuente: Elaboración propia

### 1.1 Evolución de los conceptos de calidad

El desarrollo de este epígrafe parte de la valoración de conceptos de calidad y los servicios. El término calidad ha evolucionado a lo largo del tiempo condicionado por las necesidades cada vez más crecientes de la sociedad y las organizaciones. Afirma González-Reyes (2017) que la calidad es un factor inherente a toda actividad desarrollada por el hombre y que, por ende, ha existido desde el surgimiento de la humanidad. La autora refiere que estudiosos del tema describen tres hallazgos en los orígenes de la calidad, los cuales se muestran en la figura 2.



**Figura 2. Origen de la calidad**

**Fuente:** González-Reyes, 2017

La revisión de estado del arte sobre el tema, muestra que existe consenso en las definiciones empleadas en las investigaciones en la conceptualización de la calidad, entendiéndose como el conjunto total de las características del producto de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto en uso satisface las expectativas del cliente (Feigenbaum, 1971). Crosby (1989), por su parte, afirma que es el cumplimiento de requisitos, el sistema de calidad es prevención, el estándar de realización es cero defectos, la medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Deming (1989), plantea que cualquier producto o servicio tiene muchas escalas, de manera que un determinado producto o servicio puede tener una alta valoración en una escala, en la opinión del consumidor, y una baja valoración en otra; mientras que Ishikawa (1992) afirma que cuando se habla de calidad, se deben conocer las necesidades de los clientes; el estado ideal de la calidad es cuando no hay inspección; eliminar la causa raíz y no los síntomas; es responsabilidad de todos.

Para Douglas (2004) la calidad es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño. Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo. La calidad es aquella condición del producto ya realizado la cual nos indica que tan bueno o malo puede ser. Otros autores también han abordado este constructo, cuyas concepciones son presentadas en la tabla 1.

**Tabla 1. Conceptos de calidad**

<b>Autores</b>	<b>Definiciones</b>
Juran (1993)	Conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. Menciona que no es fácil alcanzar un acuerdo sobre el concepto de calidad, pero una de las definiciones cortas que ha sido bien acogida es la de: calidad es adecuación al uso
Michelena Fernández (2000)	El conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad
Moreno Pino (2003)	Es el conjunto de características de una entidad que resultan de un proceso de interacción e integración de determinadas sujetos económicos que permiten satisfacer las necesidades de los clientes, sin afectar el entorno
Uribe Marín (2010)	Calidad significa integridad, pero su significado operativo es más relevante. A nivel operativo, un producto de calidad es aquel que satisface las expectativas del cliente.

**Fuente:** Adaptado de Pérez Campdesuñer (2006) y Nápoles Rojas (2013)

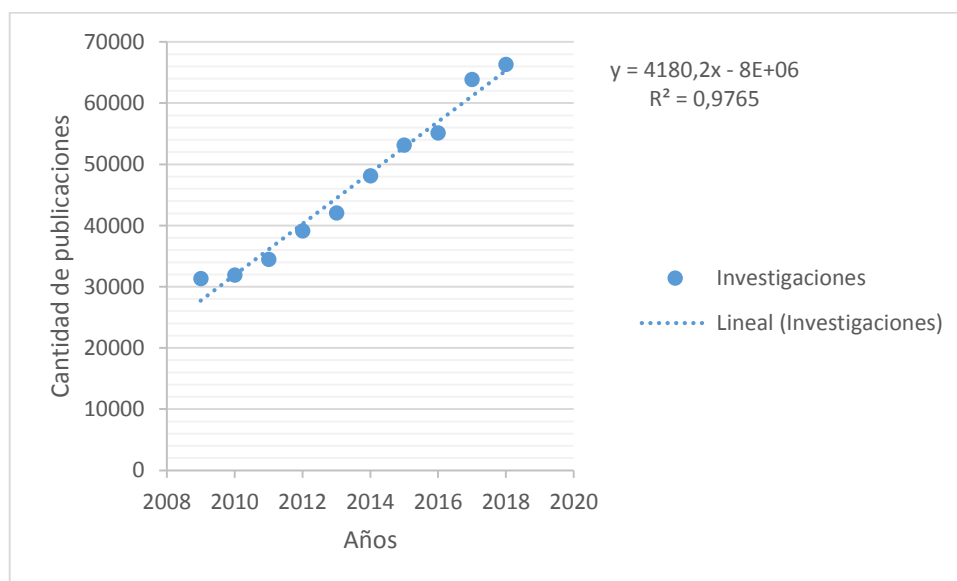
Diversos autores coinciden en afirmar que la calidad siempre se presenta como un elemento de mayor dificultad en la gestión de los servicios que de los productos, debido a los primeros poseen características intrínsecas como la heterogeneidad, la inseparabilidad entre la producción y el consumo, la

intangibilidad y el carácter perecedero (Akama & Kieti, 2003; Albacete, 2004; Fontalvo-Herrera y Vergara-Schmalbach, 2010; Constantí et al., 2014; Correa, 2014; Beltrán y Flores, 2015; Díaz y Ricardo, 2016). Estas peculiaridades demuestran que existen dificultades superiores cuando se desea evaluar el nivel de calidad de determinados servicios, ya que no solo depende de los resultados obtenidos, sino de todo el proceso en sí (Gadotti-dos-Anjos y França-de-Abreu, 2007; Fontalvo Herrera y Vergara Smalbach, 2010).

### 1.1.2 Calidad en los servicios

La mayoría de empresas compiten en el área de los servicios. Difícilmente puede encontrarse un sector en el que no aparezcan los servicios para poder completar el producto ofrecido. En el ámbito industrial el servicio se presenta como una parte del producto. El factor servicio es al que se le da más importancia en cualquier tipo de negocio, y más aún, la calidad de servicio (Frochot y Hughes, 2000; Miguel, 2002; García, 2015).

La calidad de los servicios ha sido estudiada por diversos autores en los últimos años, percibiéndose un incremento en los estudios relacionados con el tema. Una revisión de la base de datos de Sciencedirect empleando como palabra clave de búsqueda calidad en el servicio, muestra que se han efectuado más de 800 mil investigaciones sobre el tema, especialmente desde el año 2012 cuando superó las 40 mil investigaciones anuales. Los datos recopilados de este análisis pueden ser apreciados en la figura 3.



### **Figura 3. Investigaciones sobre calidad en los servicios publicadas en la base de datos Sciencedirect**

**Fuente:** Elaboración propia

La calidad de los servicios se compone de dos escuelas fundamentales que han dividido y guiado el pensamiento académico contemporáneo, la escuela norteamericana y la escuela norte-europea (Valls, 2004). Duque-Oliva y Parra-Díaz (2005) consideran que las escuelas nórdica y norteamericana fueron influyentes para nuevas investigaciones sobre la medición de la calidad del servicio.

Oliver (1981) introdujo el modelo “*expectancy-disconfirmation*” para estudiar la satisfacción del cliente. Su teoría reside en que los clientes se sienten satisfechos con el consumo de un producto o servicio como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior a éste. La calidad de servicio surge a partir de esta concepción ya que la satisfacción del consumidor es una consecuencia de ésta. Dos autores, Oh (1999) y Olorunniwo et al. (2006), realizaron un estudio buscando la correlación entre calidad de servicio, satisfacción e intencionalidad de compra. Los resultados que obtuvieron fueron que existía una correlación entre los tres conceptos, pero manteniendo el orden: calidad de servicio implica satisfacción y ésta implica intencionalidad de compra.

Grönroos (1984) apunta que la calidad de los servicios debe ser contemplada desde la óptica de los clientes indicando que “es el resultado de un proceso de evaluación, donde el consumidor compara sus expectativas con la percepción del servicio que ha recibido”. El autor pone el énfasis en el cliente, indicando que la calidad de servicio es un concepto que gira alrededor de la figura del cliente.

Parasuraman et al (1993) definen el concepto de calidad de servicio a partir de los hallazgos aportados por las sesiones de grupo que hicieron en su investigación. Afirman que “todos los grupos entrevistados apoyaron decididamente la noción de que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio”. Lloréns y Fuentes (2005) afirman que la calidad es lo que

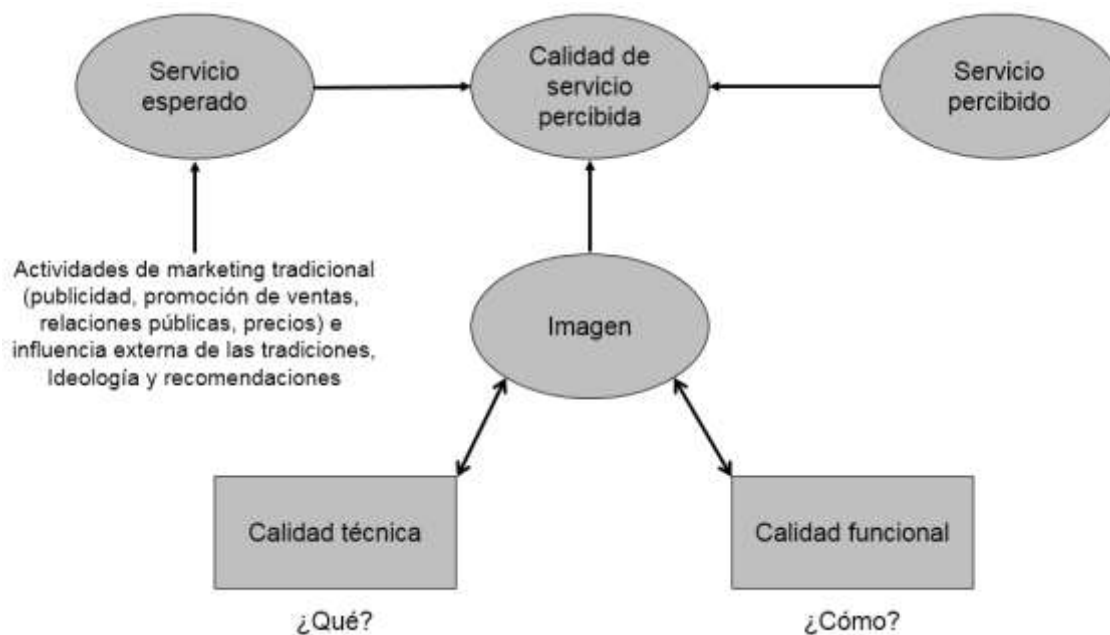
el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es.

Por tanto, un primer enfoque sobre la calidad de servicio es su naturaleza subjetiva ya que depende de las percepciones propias del consumidor. La calidad de servicio significa satisfacción del cliente, repetición de compra y recomendación posterior. Un consumidor satisfecho implica un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión (Oh, 1999; Gongalves et al., 2013). En contraposición a las teorías anteriores, autores como Cronin y Taylor (1992) defienden que resulta posible definir exclusivamente la calidad de servicio en función de las percepciones sobre su prestación y no a partir de las expectativas.

Partiendo de las afirmaciones realizadas por Grönroos (1988), la escuela norteamericana ostenta sus contribuciones basadas esencialmente en la tridimensionalidad de la calidad de servicio. Para realizar las mediciones sobre el constructo en cuestión, los autores defienden la idea de que debe analizarse la opinión del cliente como fuente de información primaria, el cual determina si el servicio recibido es mejor o peor de lo esperado. Esta escuela posee pilares sólidos en el estudio del concepto de calidad en el servicio, aunque no determina empíricamente evidencias que lo sustenten, razón que ha limitado su implementación por la comunidad académica (Santomá, 2007; Guerrero Peña y Balderas, 2015; Guisasola y Garmendia, 2015).

El denominado modelo de la imagen de Grönroos (1982) es considerado el aporte más significativo de la escuela nórdica, estudio complementado por investigaciones realizadas por otros autores quienes combinan las dimensiones de calidad técnica y funcional del modelo de la imagen con las denominadas 4Q de Gummesson (1987): calidad de diseño, calidad de producción, calidad en la prestación y calidad relacional. Existe consenso en los académicos sobre el tema en afirmar que, como condiciones necesarias para alcanzar la calidad según esta escuela, se encuentran la especialización y la integración del servicio (Santomá, 2007; Guerrero Peña y Balderas, 2015; Guisasola y Garmendia, 2015). Estas contribuciones permitieron desarrollar el modelo de los tres componentes y el

modelo jerárquico (Rust y Oliver, 1994; Brady y Cronin, 2001; Duque-Oliva y Parra-Díaz, 2005; Herrera, 2016).



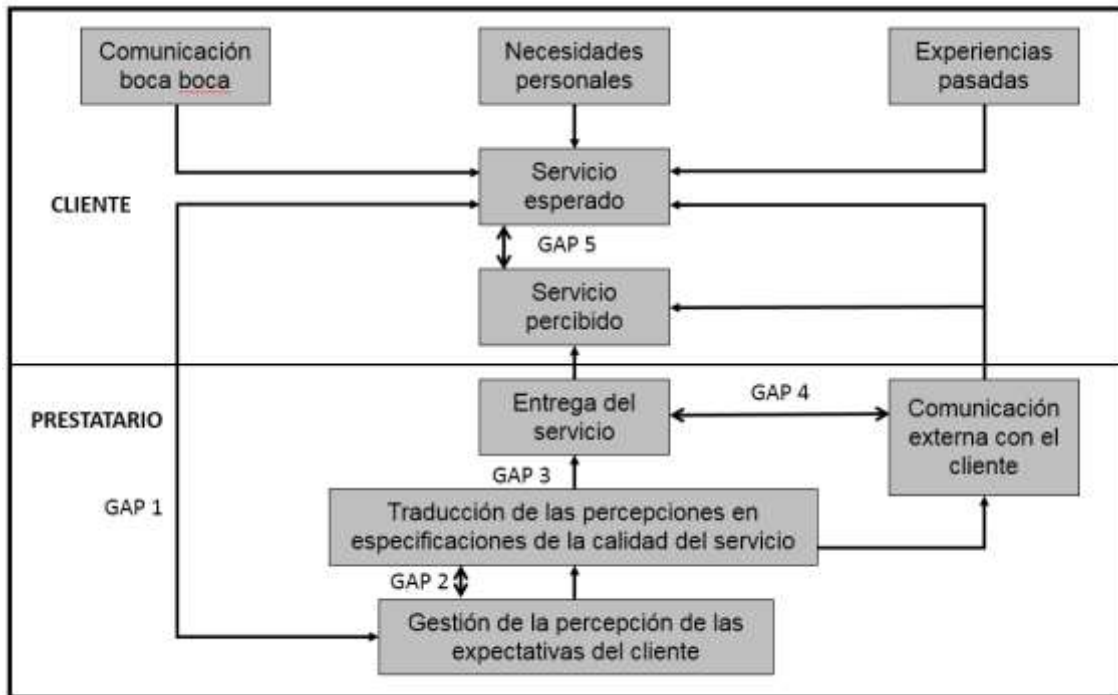
**Figura 4. Modelo de la imagen**

**Fuente:** Grönroos, 1985

La escuela norteamericana, por su parte, tiene como pioneros a Parasuraman et al. (1988), quienes definen la calidad del servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado; afirmando que ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos. El modelo propuesto por estos autores se denominó Servqual y alcanzó diversa extensión y popularidad en la comunidad académica estudiosa sobre el tema (Rust y Oliver, 1994; Brady y Cronin, 2001; Duque-Oliva y Parra-Díaz, 2005; Herrera, 2016; Lopez y Rojas, 2016; Lopez et al., 2017).

El modelo propuesto en la figura 5 define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos. Cuanto mayor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas, mayor será la calidad. Como puede apreciarse en el gráfico 2, el desajuste general (Gap 5) puede ser consecuencia de cuatro desajustes (Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4).





**Figura 5. Modelo Servqual**

**Fuente:** Parasuraman et al. (1985)

No obstante, diversos autores pusieron en duda su validez y alegaron problemas en su aplicación (Markovic y Raspor, 2010; Herrera, 2016; Lopez y Rojas, 2016; Lopez et al., 2017). Según Teas (1993) el aumento de la diferencia entre las percepciones y las expectativas no necesariamente refleja un incremento continuo en los niveles de la calidad percibida, como supuestamente afirma el modelo SERVQUAL. Otros autores, como McDougall y Levesque (1994), consideran inútil incluir las expectativas en un instrumento para medir calidad del servicio. Sustentan su afirmación en el hecho de que las personas tienden de forma consistente a indicar muchas expectativas, mientras sus percepciones raramente logran excederlas (Babakus y Mangold, 1992; Lopez et al., 2017).

Otra manera de categorizar las aportaciones hechas a la calidad de servicio es a partir de la técnica de medida aportada. Los estudios pueden ser clasificados en dos grupos, los basados en el estudio del incidente crítico (*Critical Incident Factor*) o los basados en la medida de los atributos de calidad de servicio (Akbaba, 2006). Los basados en la técnica del incidente crítico utilizan experiencias explicadas por los clientes sobre situaciones del servicio. Los

basados en la medida de los atributos de calidad de servicio tienen como principal objetivo la medición de la calidad de servicio y los elementos que la afectan, están principalmente encabezados por el modelo SERVQUAL (Markovic y Raspor, 2010; Herrera, 2016).

Existen otros autores que han profundizado en los diferentes atributos que configuran la calidad de servicio y, a partir de un paralelismo con la teoría dual de Herzberg, defienden que existen atributos que provocan satisfacción, atributos que provocan insatisfacción, atributos que provocan ambos o atributos que no provocan ni satisfacción ni insatisfacción (Johnston, 1995; Pizam et al, 1999; Lovelock y Wrigt, 2001; Markovic, 2010; Morillo Moreno, 2016).

Los elementos anteriormente enunciados, permiten concluir que los estudios existentes establecen componentes para evaluar, medir y gestionar la calidad del servicio, siendo la evaluación el enfoque más empleado en la literatura consultada. De forma general, la evaluación se limita a la medición y su vinculación con la satisfacción del cliente, elemento sobre el cual se abordarán a continuación los elementos esenciales.

## 1.2 Satisfacción del cliente

El desarrollo de este epígrafe comprende un análisis del concepto y funciones de la satisfacción del cliente, profundizando en sus peculiaridades en las entidades turísticas.

Para comprender los términos a emplear en la presente investigación es necesario identificar y esclarecer los conceptos fundamentales relacionados a esta temática. Un cliente es aquella persona física o jurídica que reúne todas o determinadas características, entre las que se pueden mencionar la necesidad de un producto o servicio, la solvencia o capacidad adquisitiva para adquirir el mismo y el poder de decisión (Anthony et al., 2002; Noda-Hernández, 2003). Por otro lado, satisfacción del cliente es el estado de un cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio, denominado evaluación global, respecto a sus expectativas. Esta evaluación se sustenta en la integración de valoraciones parciales establecidas por los atributos que comprenden el servicio, pero no sobre todos en igual medida, sino

con respecto a aquellos que son considerados esenciales (Fornell, 2002; Boss, 2003; Noda-Hernández, 2003; Pérez-Campdesuñer, 2006; Ortega Sánchez, 2013; Oviedo, 2014; Parra Díaz et al., 2015).

Noda-Hernández (2003), plantea que el concepto de satisfacción incluye varios elementos característicos: es un estado psicológico, posterior a la adquisición del servicio y de carácter relativo. Se trata de un juicio evaluativo resultante de una experiencia que proviene de procesos cognitivos e integra elementos afectivos: es la evaluación de la emoción, no la emoción en sí misma. Es relativo debido a que traduce el hecho de que la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia vivida y una base referencial anterior. Esta doble naturaleza cognitivo-afectivo de la satisfacción, así como su orientación evaluativa, la pueden hacer considerar como una actitud.

### **1.2.1 La satisfacción del cliente en entidades turísticas**

En un sentido amplio la satisfacción, según muchos autores es el cumplimiento de las expectativas del usuario, la satisfacción es un concepto psicológico, que en un sentido básico envuelve el sentimiento de bienestar y placer por obtener lo que se desea y espera de un producto o servicio (Fisher, 1994). De este modo, los niveles de satisfacción del usuario son una forma directa de medir el agrado de las expectativas, necesidades y deseos de estos.

De lo anterior, se deduce la estrecha relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Ulacia-Oviedo (2015) afirma que existe cierto orden que revela que la satisfacción precede a la calidad del servicio, e indica que la calidad se alcanza con la satisfacción total de las necesidades del cliente mediante la prestación de actividades básicamente intangibles con un valor agregado y el cumplimiento de los requisitos adecuados al producto o servicio. Estudios realizados permiten afirmar que la satisfacción del cliente favorece a las percepciones del cliente sobre la calidad, por cuanto las percepciones de los clientes se basan en sus experiencias o satisfacciones antiguas, las cuales son examinadas en cada encuentro posterior, precisando a su vez sus expectativas e intenciones de compra (Morillo-Moreno, 2016; Hoffman y Bateson, 2012).

Para Pizam y Ellis (1999), la satisfacción del cliente es el principal criterio cuando se trata de establecer la calidad del producto o servicio, y es clave para la inmortalidad de la empresa dado que interviene en la decisión del cliente de repetir en la experiencia del servicio y su efecto multiplicador en términos de comunicación “boca en boca”. Según Kotler y Armstrong (2013) la calidad se enlaza con el valor y la satisfacción del cliente.

Para Koenes (1996) en los servicios, calidad es igual a satisfacción de los clientes; mientras que Kotler (1996) asevera que es el resultado de comparar la percepción de los beneficios aportados por un servicio o producto en relación con las expectativas de beneficio a recibir el mismo. Otros investigadores como Huete (1998), defienden la idea de que el cliente satisfecho es aquel que piensa que ha hecho un buen negocio adquiriendo el producto o servicio; idea complementada por Chias (1999), quien afirma que es el resultado de la evaluación posterior al uso, que realiza el usuario sobre el valor recibido. Otras definiciones de satisfacción del cliente encontradas en la literatura pueden apreciarse en la tabla 2.

**Tabla 2. Definiciones de satisfacción del cliente**

<b>Autores</b>	<b>Definiciones</b>
Rodríguez (1991)	La satisfacción del cliente es un requisito que permite conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa
Mustelier (2001)	Es la precepción sobre el grado de que se hayan cumplido los requisitos establecidos. Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente
Noda-Hernández (2005)	Es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las

	fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales
Fernández (2009)	La satisfacción de los visitantes con un viaje, una instalación o un destino específico o destino país incide en la posibilidad de que repitan el viaje o, cuando menos, lo recomienden a otras personas
Pérez (2012)	Nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa. Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio. Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad

**Fuente:** Elaboración propia

Algunas organizaciones precisan la calidad como un sistema eficiente para atraer, satisfacer, exceder y retener a todos los clientes internos y externos, haciendo las cosas a la medida del cliente (Hoffman y Bateson, 2012). De igual forma para López y Serrano (2001), la satisfacción está determinada por la evaluación a *posteriori* de la calidad del servicio prestado comparado con las expectativas previas. Según Oliver (1980), en su teoría de la “disconfirmación esperada”, donde estudia la satisfacción del cliente, se sostiene que la satisfacción se obtiene de un proceso de confirmación o disconfirmación positiva de sus expectativas previas a la compra. Es decir, una vez comprado y utilizado el servicio, los resultados son confrontados con las expectativas y si se produce coincidencia entre ambos, tiene lugar la confirmación. Si existen discrepancias entre los resultados y las expectativas, lo que se produce entonces es la disconfirmación, la cual puede ser negativa (si el rendimiento es inferior a lo esperado) o positiva, (si el rendimiento supera a lo esperado).

Otros especialistas establecen ciertas distinciones entre satisfacción del cliente y calidad en el servicio. Para Lovelock et al. (2010), la satisfacción es un

concepto amplio, y la calidad es un componente de la satisfacción del usuario, en la cual además de participar la calidad del producto, participan otros componentes como el precio, circunstancia y factores personales, lo cual permite concluir que la calidad no es único elemento determinante de la satisfacción. Resulta de ésta doble vertiente que tanto los conjuntos de constructos cognitivos como los afectivos contribuyen a la satisfacción, uno supone la medida de los resultados funcionales o comparativos, mientras que el otro se refiere a cómo el servicio incide en el afecto (Morales y Hernández, 2004); contrario a los criterios referentes a la calidad de servicio, basados en dimensiones muy específicas, que tienen que ver con la evaluación de atributos.

La satisfacción, aunque puede venir determinada por dimensiones de la calidad, también está determinada por otras distintas como las afectivas (Parra Díaz, 2015; Morillo-Moreno, 2016). La satisfacción es un concepto dinámico que se desarrolla con el paso del tiempo y que no se debe descifrar sólo desde la perspectiva de una sola transacción, en otras oportunidades hasta la satisfacción e insatisfacción de otros miembros de la familia o vínculos sociales del individuo contribuyen a la formación de la calidad del servicio. Por otra parte, los juicios de calidad del servicio no necesitan de la experiencia de la persona, para la construcción de expectativas (las mismas pueden ser construidas por comunicaciones de la misma compañía, otros servicios análogos experimentados, experiencias de otras personas), mientras que los juicios de satisfacción requieren necesariamente de la experiencia del individuo (Morales y Hernández, 2004; Morillo-Moreno, 2016).

### **1.3 Análisis crítico de los modelos de calidad en el servicio**

D'Onofrio (2005) afirma que la actividad turística brinda productos y servicios que contienen atributos tangibles e intangibles con características específicas respecto a otros servicios. Este contacto directo entre quien ofrece el servicio y quien lo toma constituye momentos de verdad en los cuales la atención al cliente y la prestación del servicio se ponen a prueba ya que el cliente evalúa la calidad de servicio por medio de la percepción subjetiva de la experiencia vivida (Fornell, 2002; Boss, 2003; Noda-Hernández, 2003; Pérez-Campdesuñer, 2006; Ortega Sánchez, 2013; Oviedo, 2014; Parra Díaz et al., 2015).

En el caso específico del turismo, existe una combinación de elementos tangibles e intangibles que abarcan productos y servicios simultáneamente, con un alto grado de exigencia por parte de los consumidores, elemento que dificulta la gestión de la calidad en este sector (Noda-Hernández, 2003; Pérez-Campdesuñer, 2006; Villar-Ayala et al., 2017). Estos elementos incrementan la tendencia actual a enfocar la gestión de la calidad hacia la evaluación y de limitar esta, a la medición (Parra-Ochoa, 2017).

El modelo LODGSERV de Knutson et al. (1990) mide las expectativas de los clientes en entidades hoteleras, partiendo de la base de la calidad del servicio en la industria hotelera. Estos autores diseñaron un cuestionario con el fin de evaluar la calidad del servicio a partir de las aportaciones realizadas por Parasuraman et al. (1988) en el modelo Servqual.

Por otra parte, el modelo LOGQUAL (Getty y Thompson, 1994) es considerado un instrumento válido para evaluar las percepciones de los clientes en relación a la calidad del servicio en la industria hotelera (Santomá-Costa, 2007; Peña y Banderas, 2015; Piqueras, 2015, Rios, 2015; Samuel, 2015). El origen de su nombre es Lodging + Qual, lo que se traduce como calidad del alojamiento. Para su desarrollo, los investigadores partieron del modelo SERVQUAL, que transformaron a partir de la revisión de la literatura y entrevistas con consumidores y profesionales del sector hotelero.

Falces et al. (1999) aportaron el modelo HOTELQUAL, confeccionando una escala para medir la calidad percibida por clientes de servicios de alojamiento. Estos investigadores, tomando como base el modelo SERVQUAL, diseñaron un cuestionario adaptado a las características propias de la industria hotelera, el cual validaron aplicando el cuestionario a una muestra representativa de usuarios de hoteles (Santomá-Vicens y Costa-Guix, 2007; Duque-Oliva y Parra-Díaz, 2015; Ulacia-Oviedo, 2015; Pérez-Pérez, 2017; González-Escalona, 2017).

Vinculado a entidades turísticas, pero de restauración en vez de alojamiento, fue desarrollado el modelo DINERSERV, el cual constituye un modelo de medición de la calidad del servicio. Stevens et al. (1995) afirman que es una herramienta

para medir la calidad de los servicios en los restaurantes. En este caso, los modelos tomados como referencia para el diseño del DINERSERV fueron el SERVQUAL y el LODGSERV.

En la tabla 3 se muestran los componentes definidos por autor, por modelo y la perspectiva adoptada.

**Tabla 3. Componentes de la Evaluación de la Calidad del Servicio**

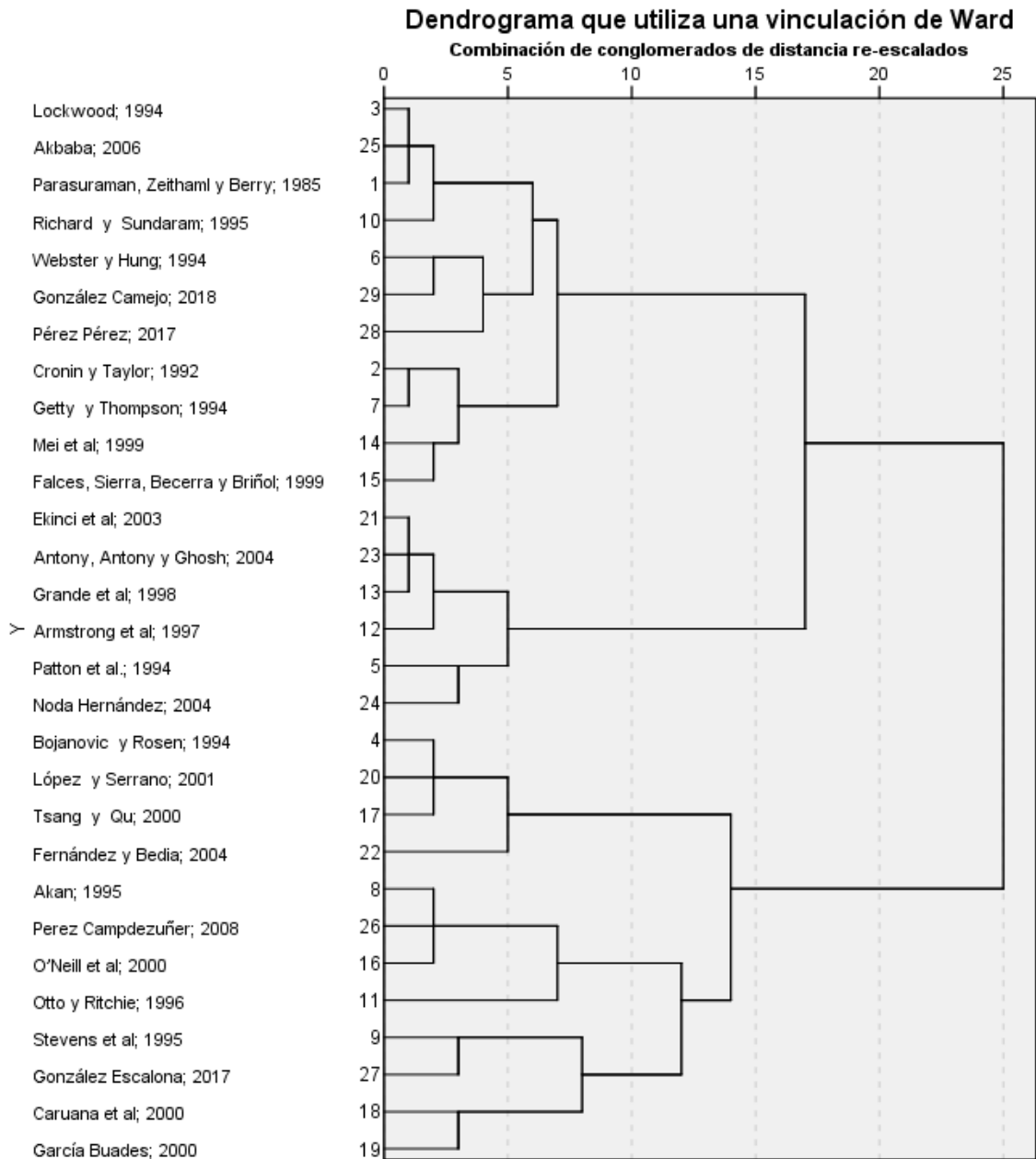
<b>Investigaciones</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Modelo</b>	<b>Componentes de la evaluación</b>
Grönroos y Gummenson (1987)	Expectativa - Percepción	Modelo de la imagen	Calidad técnica (calidad de diseño y calidad de producción)  Calidad funcional (calidad en la prestación y calidad relacional)
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Expectativa - Percepción	Modelo SERVQUAL	Expectativas y Percepciones (confianza o empatía, fiabilidad, capacidad de respuesta, responsabilidad y tangibilidad)
Cronin y Taylor, 1992	Percepción	Escala SERVPERF	Percepciones (confianza o empatía, fiabilidad, capacidad de respuesta, responsabilidad y tangibilidad)
Rust y Oliver, 1994	Expectativa - Percepción	Modelo de los Tres Componentes	Características del servicio  Envío o Entrega del servicio  Ambiente del servicio
Brady y Cronin, 2001	Percepción	Modelo Jerárquico Multidimensional	Percepción (evaluación del desempeño en múltiples niveles, y combinan esas evaluaciones para llegar a la



			percepción global de la calidad del servicio)
--	--	--	---

**Fuente:** González-Camejo, 2017

Para identificar las principales tendencias y características presentes en los estudios encontrados en la revisión del estado del arte, se efectuó un análisis de Conglomerados Jerárquico. Para su desarrollo, se empleó como criterio de unión el método de Ward y la distancia euclidiana al cuadrado, atendiendo a las características de la escala utilizada para evaluar las variables analizadas. Como se puede apreciar en la figura 6, con un corte al nivel 12, los estudios pueden ser contenidos en cuatro posibles grupos.



**Figura 6. Dendrograma resultante del análisis de los modelos de calidad del servicio**

**Fuente:** Elaboración propia

El primer grupo comprende las investigaciones realizadas por diversos autores que se centran fundamentalmente en el desarrollo de modelos de medición de la calidad del servicio, algunos de los cuales han sido examinados e implementados en el sector turístico (Lockwood, 1994; Akbaba, 2006; Parasuraman et al., 1986). En este grupo, destacan dos modelos fundamentales,

el SERVQUAL, de Parasuraman et al. (1988) y el modelo SERVPERF de Cronin y Taylor (1992). Basados en estos modelos, otros estudios han desarrollado variantes de los mismos, creados especialmente para ser aplicados en la industria hotelera. Algunos de los más significativos son la escala LODGSERV para la medición de la calidad del servicio en hoteles (Knutson et al., 1990); la LOGQUAL aplicable a hotelería (Getty y Thompson, 1994); DINERSERV diseñada para restaurantes (Stevens et al., 1995), la HOTELQUAL para servicios de alojamiento (Falces et al., 1999) y la HISTOQUAL para casas históricas.

El segundo grupo contiene algunos de los modelos dedicados a la medición y estudio de la satisfacción del cliente vinculados a empresas de alojamiento turístico como hostales y hoteles. En este grupo cabe destacar el estudio de Noda Hernández (2003) donde se mide la satisfacción del cliente en entidades hoteleras, así como los estudios desarrollados por Grande et al. (1998) en casas patrimoniales. Estos estudios presentan una serie de variables que permiten diagnosticar el estado de la satisfacción de los clientes con la calidad del servicio de alojamiento, partiendo de las expectativas de los clientes y sus percepciones sobre el mismo.

En el tercer grupo resultante del análisis de conglomerados jerárquicos puede apreciarse las investigaciones de Bojanovic y Rosen (1994) quienes centran sus estudios en entidades extra hoteleras que brindan servicios de alimentos y bebidas. Además, contiene el estudio desarrollado por López Fernández y Serrano Vedía (2016) quienes identifican las dimensiones que forman la variable satisfacción del cliente en las empresas hoteleras, cuyo resultado permite identificar cuatro dimensiones concernientes con la satisfacción del cliente en los establecimientos hoteleros.

El último grupo contiene investigaciones y modelos relacionados con la calidad del servicio a nivel de destino, así como elementos propios de la gestión de la calidad. No obstante, el análisis profundo de los mismos, muestra que los investigadores centran sus esfuerzos en definir escalas para diagnosticar el estado actual de la calidad en destinos turísticos o grupos de organizaciones, más no consideran elementos propios del control de la calidad del servicio.

Como resultado de este análisis efectuado, puede concluirse que las investigaciones desarrolladas sobre satisfacción del cliente con la calidad del servicio se caracterizan por poseer un enfoque de medición, basándose fundamentalmente en la creación de escalas a través de cuestionarios estructurados y semiestructurados. Además, los modelos analizados se desarrollaron para el estudio de entidades hoteleras, de alimentos y bebidas o de apoyo al turismo, pero analizan solamente servicios específicos de dichas entidades, careciéndose de un enfoque sistémico que analice las entidades como un todo. Cada una de estas escalas tiene características que las identifican, y sobre todo que permiten que funcionen de mejor manera en las diferentes empresas que existen dentro de la industria turística.

De igual forma, no se encontraron procedimientos o metodologías que analicen el control de la calidad del servicio específicamente, siendo esta una de las brechas que justifica el desarrollo de la investigación en los próximos capítulos.

#### **1.4 Estado de la praxis en la agencia de viajes Gaviotatours del destino Holguín**

La Agencia de Viajes Gaviotatours de Holguín, tiene implementado el Sistema de Gestión de la Calidad, y como parte de una política para evaluar la satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de los servicios, ejecuta diversas acciones entre las que puede mencionarse la confección de encuestas, cuyo formato es diseñado por la casa matriz y que son aplicadas a las excursiones y circuitos que se realizan durante todo el año, con un tamaño de muestra definido en el 30% de los clientes.

Además, está definido que el especialista de calidad de la UEB Gaviotatours envíe a la Dirección Nacional los resultados de la evaluación de la Satisfacción del Cliente empleando herramientas estadísticas en Microsoft Excel establecida para ello en los manuales de procedimientos. Luego, la elaboración del informe de Calidad se ejecuta mensualmente según la estructura aprobada por la casa matriz. En este informe se identifican los atributos peor valorados de los circuitos y excursiones y las quejas y reclamaciones del mes. Los resultados de las encuestas procesados a través del Excel permiten calcular el índice de

satisfacción del cliente real; valor que es comparado con el ISC planificado (96 %). En la tabla 4 se muestran los resultados obtenidos durante el trimestre analizado (abril 2017- junio 2017).

**Tabla 4. Satisfacción de los clientes con los servicios de la agencia de viajes Gaviotatours**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Excursiones	92.23	93.45	95.00	95.40%	96.50%	96.60%
Circuitos	94.12	90.43	87.09	93.94%	85.70%	84,35%
Plan	96%					

**Fuente:** Elaboración propia

Los datos mostrados anteriormente, permiten afirmar que existen altas insatisfacciones con los circuitos brindados por la agencia de viajes, pues se encuentran lejos de alcanzar los valores planificados de satisfacción. En el caso de las excursiones, aunque durante cuatro meses del período analizado presentaron valores inferiores a los planificados, mantuvieron tendencias ascendentes, logrando superar el nivel de satisfacción planificado en el mes de junio.

Este elemento, sustenta el incremento de quejas y reclamaciones percibido por la agencia en relación a los circuitos. Las insatisfacciones de los clientes estuvieron asociadas fundamentalmente en las excursiones al servicio de restauración, relación calidad-precio y lugares visitados. En los circuitos las mayores incidencias son las de los hoteles de Islazul, entre ellos el Hotel Pernik de Holguín, la Villa Yaguanabo en Cienfuegos y el Pasacaballos en Camagüey. Las principales insatisfacciones están vinculadas generalmente con el servicio de alojamiento, debido a problemas como la presencia de moho en las paredes y habitaciones sucias, etc.

Además, diversos clientes presentaron insatisfacciones con el proceso de captación de información primaria para determinar sus niveles de satisfacción debido a que las encuestas empleadas por la agencia presentan errores de diseño y presentación; además de contener errores de contenido sobre los circuitos evaluados. De igual forma, el instrumento aplicado no permite a la agencia analizar el comportamiento de los ISC por país, edad y sexo. Pudo

comprobarse que no existe una estrategia orientada para enfrentar y erradicar las deficiencias que dan origen a las quejas de los clientes.

Estos resultados permiten concluir que los métodos empleados por la agencia de viajes Gaviotatours para controlar la satisfacción del cliente con la calidad de los servicios, carecen de elementos, no toman en cuenta el análisis de las expectativas de estos ni incluyen la propuesta de medidas correctivas y preventivas, además de no facilitar la clasificación de los resultados obtenidos y limitar la profundidad en el análisis de las causas. El análisis anterior evidencia la necesidad de un procedimiento para controlar la satisfacción de los clientes con la calidad del servicio en la agencia de viajes Gaviotatours.

### **Conclusiones parciales**

La consulta bibliográfica a la literatura encontrada acerca de la calidad del diseño de servicios permite concluir que:

1. La satisfacción del cliente con la calidad del servicio en entidades turísticas constituye un tema poco abordado por los autores que investigan la calidad en los servicios. Los principales aportes en esta materia se concentran en la evaluación de la calidad a través de la satisfacción del cliente en hoteles, analizando determinados servicios específicos.
2. No se encuentran instrumentos metodológicos que aborden, explícitamente, el control de la calidad del diseño de los servicios hoteleros. El tema es tratado de forma aislada por los autores.
3. El control de la calidad de los servicios no se gestiona, según la literatura consultada, evaluándose solamente la satisfacción del cliente, la cual en la mayoría de los casos se limita a la medición.
4. La revisión efectuada no evidencia, al menos de forma explícita, un procedimiento orientado a controlar la satisfacción del cliente con la calidad del servicio en entidades turísticas.

## **Capítulo II. Procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas**

El presente capítulo detalla el procedimiento diseñado para controlar la satisfacción del cliente en entidades turísticas. El objetivo fundamental de esta herramienta metodológica es dotar a las entidades turísticas de un instrumento efectivo para controlar los indicadores asociados a la satisfacción de los clientes. De esta forma la industria del turismo incrementará la calidad de sus servicios. Este procedimiento se distribuye en tres fases, en cada una de ellas se enuncian etapas y pasos; con la descripción de su contenido, así como los objetivos y técnicas a emplear, en anexo 1 se ilustra el algoritmo que lo describe. Para la confección de esta propuesta se tomaron en cuenta elementos referidos en investigaciones realizadas por (Pérez Pérez, 2017<sup>1</sup>, González Escalona, 2017<sup>2</sup>, Leyva Salazar, 2018<sup>3</sup>; García Pérez, 2018<sup>4</sup> y González Camejo, 2018<sup>5</sup>): en las fases correspondientes se especificará el contenido de la adaptación.

### **2.1 Fase I. Involucramiento y diagnóstico**

**Objetivo:** crear las condiciones organizativas para el control de la satisfacción del cliente y evaluar el comportamiento inicial de los indicadores

#### **Etapas 1. Involucramiento**

**Objetivo:** involucrar a todos los integrantes de la organización, para lograr una óptima comunicación entre el investigador y los miembros de la entidad.

---

<sup>1</sup> Procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente con los servicios hoteleros. Aplicación en el hotel Brisas Covarrubias (2017)

<sup>2</sup> Procedimiento evaluar la calidad del diseño de servicios hoteleros. Aplicación en Alimentos y Bebidas del Hotel Playa Pesquero. (2017)

<sup>3</sup> Procedimiento para la gestión de la calidad en la prestación de los servicios hoteleros (2018)

<sup>4</sup> Procedimiento para la gestión de la calidad en la promoción online de los servicios hoteleros (2018)

<sup>5</sup> Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en el hotel Playa Pesquero (2018)

**Contenido:** asegurar el compromiso de los directivos y personal involucrado durante la investigación. Conformar el equipo de trabajo, ya sea con trabajadores con alto grado de especialización o mediante la contratación de consultores. La segunda opción contribuye a evitar la parcialización de los investigadores por el sentido de pertenencia que puedan tener hacia la organización. De cualquier modo se requiere de la participación del personal de la entidad para facilitar la recopilación de la información y la aplicación de los instrumentos, así como para acceder a datos específicos. Debe garantizarse que los recursos necesarios para realizar el estudio no impliquen costos en los cuales la empresa no pueda incurrir.

**Técnicas:** tormenta de ideas, revisión documental, conferencias y trabajo en grupo.

### **Paso 1. Constitución y capacitación del equipo de trabajo**

**Contenido:** se seleccionan y capacitan los integrantes del equipo de trabajo. Estos se encargarán de llevar a cabo todas las tareas y pasos comprendidos en cada fase del procedimiento. Se organizarán actividades orientadas a capacitar a cada miembro del equipo en materia de satisfacción del cliente y se evaluará su capacidad para el cumplimiento de las tareas. Debe garantizarse que el equipo esté integrado por especialistas en el campo metodológico y en el práctico, para garantizar que estos tengan conocimiento del sector turístico y además posean habilidades para tomar decisiones respecto a la selección de técnicas y el procesamiento de datos. Es importante garantizar que el equipo de trabajo sea consciente de la importancia de la investigación y posea valores éticos para el manejo responsable de la información y no se parcialice con los resultados obtenidos.

**Técnicas:** observación directa, revisión documental, trabajo en grupo.

### **Paso 2. Selección del comité de expertos**

**Contenido:** En este paso se constituye el comité de expertos, se sugiere que esté integrado por 9-11 expertos, para garantizar mayor veracidad en los criterios



y afirmaciones. Se recomienda que los expertos trabajen de forma anónima; esto contribuye a que la información no se vea afectada por criterios parcializados o por compromisos en el orden afectivo. De esta forma la información aportada por los especialistas solo será manejada por el equipo de trabajo y los resultados generales serán notificados una vez que se tomen las decisiones y de forma individual a cada miembro.

Para seleccionar los expertos se propone emplear el Método propuesto por González Camejo, 2018. Este parte del cálculo de un índice de experticia según aspectos como grado científico, años de experiencia, investigaciones realizadas y participación en eventos. En la tabla 2.1 se recogen los criterios para la clasificación de los aspectos y en la escala. El índice se calcula según la expresión de cálculo (1).

Tabla 2.1 Parámetros para evaluar la experticia

<b>Criterios</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Clasificación</b>
Grado científico	Universitario	1
	Máster	2
	Doctor	3
Investigaciones relacionadas con el tema	Monografías	1
	Libros	2
	Artículos científicos	3
Años de experiencia	0-5	1
	6-10	2
	10-adelante	3

Participación en eventos relacionados con el tema	Regionales	1
	Nacionales	2
	Internacionales	3
Índice de Experticia (IE)	1-2	Bajo
	2.1 - 3	Alto

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Índice de Experticia (IE)} = \sum Pp/4 \quad (1)$$

Pp: Puntuación obtenida en cada parámetro

Se recomienda seleccionar expertos con índices de experticia alto para garantizar una mayor confiabilidad en los resultados. Todas las decisiones que requieran de la consulta especializada durante la aplicación del procedimiento deberán ser sometidas al juicio de los especialistas seleccionados.

**Técnicas:** observación directa, revisión documental, trabajo en grupo.

## Etapa 2. Caracterización general

**Objetivo:** describir las principales características de la entidad, haciendo énfasis en aquellas concernientes a la satisfacción del cliente y la calidad de los servicios.

**Contenido:** Para el desarrollo de esta etapa se propone la ficha de caracterización de entidades turísticas (ver tabla 2.2); en ella se resumen los principales elementos que intervienen en el funcionamiento de la organización, con las posibles fuentes en las que se puede acceder a ellas.

Tabla 2.2 Ficha de Caracterización de entidades turísticas

Elementos	Descripción	Fuentes de información a consultar
-----------	-------------	------------------------------------

Grupo Empresarial	Grupo empresarial al que se subordina la entidad	Misión Visión Objetivos Estratégicos
Cliente	Características de los principales mercados emisores	Estudios de mercado Encuestas Listado de quejas Fichas de solicitud de servicios
Partes interesadas	Cliente interno Socios Competidores Proveedores	Fichas de compra Facturas Plantilla de trabajadores Informes de cumplimiento de los objetivos estratégicos
Servicios	Servicios vinculados directamente al cliente (procesos claves)	Mapa de procesos Fichas de procesos
Recursos	Infraestructura Tecnología Presupuesto	Informes de Balance de la organización
Fuerza de Trabajo	Debe caracterizarse la fuerza de trabajo atendiendo a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de escolaridad</li> <li>• Dominio del idioma</li> </ul>	Perfiles de cargo Profesiogramas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría ocupacional</li> <li>• Edad</li> <li>• Sexo</li> <li>• Experiencia</li> </ul>	
Indicadores del desempeño	Ingresos Utilidades Gastos Índices de satisfacción del cliente Número de quejas	Informes económicos Informes comerciales

**Técnicas:** revisión documental, entrevistas, técnicas para la búsqueda de consenso.

### **Paso 3. Análisis normativo y definición de estándares de calidad**

**Contenido:** Caracterizar la organización en cuanto a las normas de calidad por las cuales se rige.

#### **Tarea 1. Caracterización del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**

Se debe caracterizar el Sistema de Gestión de la Calidad atendiendo a su enfoque y resultados. Se recomienda profundizar en los resultados obtenidos por la organización en materia de calidad; sus premios, resultado de procesos de auditoría y certificación. No debe obviarse el análisis de la NC ISO 9001: 2015 y las normativas asociadas a los estándares de los servicios que presta la organización.

**Técnicas:** Revisión documental, entrevistas.

#### **Tarea 2. Definición de los Estándares de los Servicios**

Deben establecerse los requisitos normativos para los servicios que presta la entidad. El propósito de esta tarea es identificar los elementos esenciales con

los que debe cumplir cada servicio para garantizar satisfacer las expectativas de los clientes. Se recomienda auxiliarse en el análisis normativo efectuado en la tarea 1. Como resultado de esta tarea se obtienen las dimensiones de calidad que determinan el grado de satisfacción de los clientes, para ello se propone la ficha de requisitos para la satisfacción del cliente (ver tabla 2.3)

Tabla 2.3. Ficha de requisitos para la satisfacción del cliente

<b>Servicios</b>	<b>Dimensiones de calidad</b>	<b>Descripción</b>
S1	D1S1	
	D2S1	
	DnS1	
S2	D1S2	
	D2S2	
	DnS2	
S3	D1S3	
	D2S3	
	DnS3	
Sn	D1Sn	
	D2Sn	
	DnSn	

**Técnicas:** revisión documental, entrevistas, técnicas para la búsqueda de consenso.

## **Fase II. Evaluación preliminar de la satisfacción del cliente**

**Objetivo:** Diagnosticar y evaluar los indicadores asociados a la satisfacción de los clientes

### **Etapas 3. Análisis de los indicadores de satisfacción del cliente**

**Contenido:** determinar el estado inicial de los indicadores asociados a la satisfacción del cliente. Estos se basan en la identificación y análisis de las expectativas del cliente, medición de la percepción de las dimensiones de calidad para cada servicio, análisis de la relación entre las expectativas y percepción sobre las dimensiones, análisis de las insatisfacciones de los clientes e identificación de los puntos críticos. Esta etapa concluye con la identificación de los servicios vulnerables, elemento que define la continuidad del procedimiento. Cada paso y tarea comprendida dentro de esta etapa debe realizarse en función de cada servicio identificado.

### **Paso 4. Identificación y análisis de los atributos de calidad de los servicios turísticos**

**Contenido:** en este paso se identifican los principales atributos de calidad para los clientes. Para desarrollarlo se deben consultar los estudios de mercado, las encuestas a clientes externos, resultados de entrevistas, revisión de quejas y revisión de comentarios. Teniendo en cuenta que el presente procedimiento se concibe para entidades turísticas, es necesario acotar que los atributos pueden variar en función de los mercados emisores; de esta forma cada dimensión de calidad identificada en la tarea 2 puede presentar atributos diferentes. Se procede a calcular en índice de expectativas por servicio (IEs), para la entidad (IEe) y por dimensión (IEd); según las expresiones de cálculo 3-5. La tabla 2.4 refleja la ficha de expectativas para los servicios turísticos.

Tabla 2.4 Ficha de expectativas para los servicios turísticos

<b>Servicio</b>	<b>Dimensiones de calidad</b>	<b>Atributos (IE)</b>	<b>IEd</b>	<b>IEs</b>	<b>IEe</b>
-----------------	-------------------------------	-----------------------	------------	------------	------------

1	D1S1	A1D1S1			
		A2D1S1			
		A3D1S1			
	D2S1	A1D2S1			
		A2D2S1			
		A3D2S1			
	DnS1	A1DnS1			
		A2DnS1			
		A3DnS1			
2	D1S2	A1D1S2			
		A2D1S2			
		A3D1S2			
	D2S2	A1D2S2			
		A2D2S2			
		A3D2S2			
	DnS2	A1DnS2			
		A2DnS2			
		A3DnS2			
n	D1Sn	A1D1Sn			

		A2D1Sn			
		A3D1Sn			
	D2Sn	A1D2Sn			
		A2D2Sn			
		A3D2Sn			
	DnSn	A1DnSn			
		A2DnSn			
		A3DnSn			

IEd: Índice de expectativas por dimensión

IE: Índice de expectativas para el atributo

IEs: Índice de expectativas por servicio

IEe: Índice de expectativas para la entidad

IEd= Puntuación promedio otorgada a cada dimensión del servicio

IEs= Puntuación promedio de todas las dimensiones del servicio

IEe= Puntuación promedio de todos los servicios de la entidad

La escala empleada para evaluar la mayor parte de los indicadores propuestos en el instrumento se ilustra en la tabla 2.5 y su selección se corresponde con la propuesta de (González Camejo, 2018), la cual ha sido empleada en numerosas investigaciones realizadas en servicios turísticos, tales como (Domínguez Vela, 2018; Leyva Salazar, 2018, Guethón Sierra, 2018 y García Perez, 2018). El resto de las escalas propuestas en este procedimiento fueron tomadas de estas investigaciones. Teniendo en cuenta estos elementos, se deben emplear escalas de Likert (1-5) en orden ascendente para medir todos los parámetros, durante el desarrollo del procedimiento.



Tabla 2.5. Escala propuesta para la evaluación de los indicadores

Rangos	Clasificación
1-2.5	Baja
2.51-5	Alta

**Técnicas:** Entrevistas, observación directa, revisión documental.

### **Paso 5. Análisis de la percepción de los clientes**

**Contenido:** partiendo de los atributos identificados en el paso 4, se debe medir el nivel de percepción de los clientes sobre cada uno de estos. Para realizar este paso se deben aplicar encuestas con preguntas cerradas que soliciten el criterio de los clientes respecto a cada uno de los indicadores analizados. Otras técnicas que pueden emplearse es la revisión de encuestas ya elaboradas y validadas, que coincidan en horizonte temporal y tipo de escala; y además contengan la información necesaria para el análisis. Se propone la ficha de percepción que aparece en la tabla 2.6, la cual contiene los indicadores y las expresiones de cálculo (6-8) correspondientes.

Tabla 2.6 Ficha de percepción para los servicios turísticos

Servicio	Dimensiones de calidad	Atributos (IP)	IPd	IPs	IPe
1	D1S1	A1D1S1			
		A2D1S1			
		A3D1S1			
	D2S1	A1D2S1			
		A2D2S1			
		A3D2S1			

	DnS1	A1DnS1			
		A2DnS1			
		A3DnS1			
2	D1S2	A1D1S2			
		A2D1S2			
		A3D1S2			
	D2S2	A1D2S2			
		A2D2S2			
		A3D2S2			
	DnS2	A1DnS2			
		A2DnS2			
		A3DnS2			
n	D1Sn	A1D1Sn			
		A2D1Sn			
		A3D1Sn			
	D2Sn	A1D2Sn			
		A2D2Sn			
		A3D2Sn			
	DnSn	A1DnSn			

		A2DnSn			
		A3DnSn			

IPd: Índice de percepción por dimensión

IPs: Índice de percepción por servicio

IP: Índice de percepción del atributo

IPe: Índice de percepción para la entidad

IPd= Puntuación promedio otorgada a cada dimensión del servicio

IPs= Puntuación promedio de todas las dimensiones del servicio

IPe= Puntuación promedio de todos los servicios de la entidad

Técnicas: Entrevistas, revisión documental, encuestas, revisión de comentarios.

### **Paso 6. Cálculo de la relación Expectativas – Percepción (REP)**

**Contenido:** se determina las diferencias Expectativa – Percepción para los servicios débiles de forma independiente. Este paso constituye una adaptación de Leyva Salazar (2018), la cual consiste en omitir la caracterización de los servicios. Para el desarrollo de este paso debe aplicarse una encuesta a los clientes, en la cual se evalúe el nivel de expectativa y percepción (escala ordinal ascendente 1-5) que tiene con respecto a las dimensiones de calidad en cada servicio. Para determinar el tamaño de la muestra se recomienda utilizar un muestreo estadístico para poblaciones finitas, tomando como población la ocupación trimestral; según la expresión 7. Otra vía de recopilar la información consiste en analizar información ya existente que coincida con los criterios antes expuestos.

$$n = \frac{K^2 p \cdot q N}{e^2 (N - 1) + K^2 p \cdot q} \quad (7)$$

n: tamaño de la muestra

p: probabilidad con la que se presenta el fenómeno

q: (1-p) probabilidad de que no se presente el fenómeno

N: tamaño de la población

e: error en tanto por ciento

K: valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

La tabla 2.7 muestra los indicadores a calcular según las expresiones 8-10 para la REP respecto a las dimensiones de calidad, en cada servicio. La escala empleada aparece en la tabla 2.8, y debe calcularse para cada servicio de forma independiente.

Tabla 2.7. Lista de evaluación para REP de las dimensiones de calidad

<b>Servicio</b>	<b>Dimensiones de calidad</b>	<b>Atributos (REP)</b>	<b>REPd</b>	<b>REPs</b>	<b>REPe</b>
1	D1S1	A1D1S1			
		A2D1S1			
		A3D1S1			
	D2S1	A1D2S1			
		A2D2S1			
		A3D2S1			
	DnS1	A1DnS1			
		A2DnS1			
		A3DnS1			
2	D1S2	A1D1S2			

		A2D1S2			
		A3D1S2			
	D2S2	A1D2S2			
		A2D2S2			
		A3D2S2			
	DnS2	A1DnS2			
		A2DnS2			
		A3DnS2			
n	D1Sn	A1D1Sn			
		A2D1Sn			
		A3D1Sn			
	D2Sn	A1D2Sn			
		A2D2Sn			
		A3D2Sn			
	DnSn	A1DnSn			
		A2DnSn			
		A3DnSn			

REPd: Relación Expectativa- Percepción para las dimensiones

REP: Relación Expectativa –Percepción por atributo

REPs: Relación Expectativa- Percepción para el servicio

REPe: Relación Expectativa- Percepción de la entidad

REPd= IPd/IEd

RPDs=IPs/IEs

REPe= IPe/IEe

Tabla 2.8 Escala para la clasificación de los indicadores

Indicadores	Escala	Indicadores	Escala
IEd	1-2.5 Baja	REPd	< 1 Bajo
IPd	2.51-5 Alta	REPs	≥ 1 Alto
IEd		REPe	
IPd			
IEe			
IPe			

Fuente: Tomado de Leyva Salazar (2018)

**Técnicas:** Encuestas, entrevistas, técnicas de consenso, lista de chequeo, revisión documental, observación directa.

### **Paso 7. Análisis de las insatisfacciones de los clientes**

**Contenido:** en este paso se procede a analizar las quejas de los clientes y clasificarlas de acuerdo con las dimensiones y servicios correspondientes. Para desarrollar este paso se deben aplicar encuestas de preguntas abiertas a clientes sobre cada una de las dimensiones identificadas y analizadas en los pasos 4-6, otras técnicas pueden ser la revisión de quejas y el análisis de comentarios. Se deben calcular el número de insatisfacciones por dimensión, y así determinar las dimensiones y servicios que más insatisfacciones generan en los clientes, este indicador se define como Índice de generación de insatisfacción

(Igl); y se calcula según la expresión de cálculo 11. La escala de evaluación aparece en la tabla 2.9.

Tabla 2.9 Escala para evaluar el Índice de generación de insatisfacción (Igl)

Rangos	Clasificación
0-0.5	Baja
0.51-1	Alta

Igl<sub>d</sub>= Cantidad de insatisfacciones por dimensión/total de insatisfacciones del servicio

Igl<sub>s</sub>= Cantidad de insatisfacciones del servicio/total de insatisfacciones

Igl<sub>d</sub>: Índice de generación de insatisfacción por dimensión

Igl<sub>s</sub>: Índice de generación de insatisfacción por servicio

**Técnicas:** Encuestas, entrevistas, técnicas de consenso, lista de chequeo, revisión documental, revisión de comentarios.

### **Paso 8. Confeccionar el diagrama de satisfacción del cliente**

**Contenido:** en este paso se propone el diagrama de satisfacción del cliente (DSC) (ver figura 2.10), este compara los indicadores REP y Igl. La tabla 2.11 muestra la clasificación por cuadrantes y las estrategias a seguir en cada cuadrante. Se debe realizar un diagrama para los servicios, de forma general y uno para cada servicio, de forma independiente; los resultados deben tomarse en cuenta para la selección de los servicios vulnerables. Este paso es una adaptación de García Pérez, 2018, en la cual se sustituyen los indicadores y se modifican las estrategias, en función del objeto práctico de la investigación.

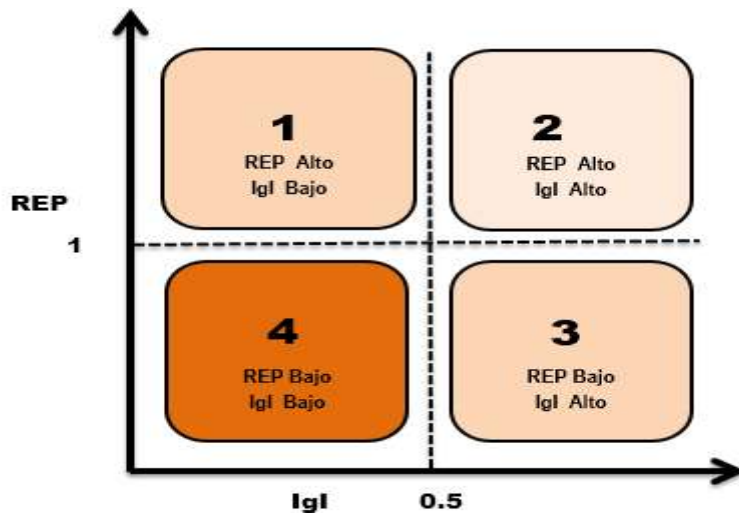


Figura 2.10. Diagrama de satisfacción del cliente (DSC)

Tabla 2.11 Clasificación de los servicios y dimensiones en función del DSC

Cuadrante	Clasificación
1	Este cuadrante denota un estado positivo para los servicios, las estrategias se orientan hacia identificar oportunidades de mejora
2	Existen elementos que generan insatisfacción en los clientes, que no son considerados expectativas; y por consiguiente no están siendo gestionados por parte de la entidad. Los servicios y dimensiones ubicados en este cuadrante deben ser revaluados a partir del paso 4.
3	La entidad está presentando problemas en la satisfacción de expectativas, y esta situación está siendo altamente percibida por el cliente. Deben tomarse estrategias radicales para rediseñar los servicios en función de las insuficiencias identificadas
4	Los servicios ubicados en este cuadrante presentan problemas para identificar las expectativas de sus clientes, ya que existen



	<p>elementos que generan altos índices de satisfacción que no están siendo contemplados como parte de las expectativas. Las estrategias para los servicios y dimensiones de este cuadrante deben orientarse a la revisión de los métodos para identificar las expectativas y recepcionar las quejas.</p>
--	--

**Técnicas:** Entrevistas, encuestas, métodos de consenso, revisión documental

### Paso 9. Selección de los servicios vulnerables

**Contenido:** seleccionar aquellos servicios ubicados en el cuadrante 2 del DSC; y profundizar en su estado actual. Para el desarrollo de este paso se recomienda profundizar en los indicadores calculados en los pasos 4-7. La tabla 2.12 muestra los indicadores y la forma en que deben analizarse a través de una lista de chequeo, el propósito fundamental es determinar las particularidades de cada servicio seleccionado, para garantizar mayor precisión en las acciones propuestas.

Tabla 2.12. Lista de chequeo para indicadores de satisfacción del cliente

Indicadores	Servicios			Estrategias cuando el indicador es desfavorable
	S1	S2	Sn	
IEs	D1S1	D1S2	D1Sn	Valorar la mantención o eliminación de los atributos
	D2S1	D2S2	D2Sn	
	DnS1	DnS2	DnSn	
IPs	D1S1	D1S2	D1Sn	
	D2S1	D2S2	D2Sn	

	DnS1	DnS2	DnSn	Solucionar las insuficiencias que limitan la percepción de la dimensión
REPs	D1S1	D1S2	D1Sn	Reestructurar las estrategias en función de las expectativas
	D2S1	D2S2	D2Sn	
	DnS1	DnS2	DnSn	
IglS	D1S1	D1S2	D1Sn	Incrementar las estrategias para solucionar las insuficiencias detectadas
	D2S1	D2S2	D2Sn	
	DnS1	DnS2	DnSn	

**Técnicas:** Encuestas, entrevistas, técnicas de consenso.

#### **Etapa 4. Proyección de estrategias para incrementar la satisfacción del cliente**

**Contenido:** incrementar la calidad de los servicios mediante acciones orientadas a fortalecer los elementos que presentaron insuficiencias en la etapa 3. El contenido de esta etapa corresponde a la propuesta de Leyva Salazar (2018)

##### **Paso 10. Monitoreo de las estrategias**

**Contenido:** Supervisar constantemente la ejecución de las estrategias propuestas; y reflejar las observaciones principales respecto a cada acción. La tabla 2.13 muestra la lista de supervisión a emplear en este paso. Las observaciones pueden ser positivas o negativas; y sirven de evidencia para el proceso de evaluación y control a la calidad funcional, una vez concluida esta etapa.

Tabla 2.13 Lista de supervisión para las acciones propuestas

Estrategias	Acciones	Servicio			Cumplimiento		Observaciones
		S1	S2	Sn	SI	NO	
1-n							
	1						
	2						
	3						
	m						

**Técnicas:** tormenta de ideas, observación directa y métodos de consenso.

### **Fase III. Análisis del impacto de las soluciones**

**Objetivo:** analizar las deficiencias detectadas en el paso anterior y determinar las causas que las originan. Se recomienda determinar orden de incidencia de las causas en cada una de las deficiencias encontradas para facilitar la toma de decisiones y la propuesta de medidas preventivas y correctivas. Esta fase se desarrolla para todos los servicios, con el propósito de valorar la incidencia de las estrategias entre servicios; y para la entidad. El contenido de esta fase corresponde a la propuesta de Leyva Salazar (2018).

#### **Eta 5. Recalculo de los indicadores asociados a la satisfacción del cliente**

**Contenido:** recalcular los indicadores definidos en la fase II y comparar los resultados finales con los iniciales. Se recomienda emplear los mismos procedimientos, expresiones de cálculo y escalas; para así garantizar la homogeneidad de los indicadores y una mayor precisión en los resultados. Las tablas 2.14 y 2.15 muestran la lista de comparación de los indicadores generales y específicos, respectivamente; así como la valoración de los resultados.

Tabla 2.15. Lista de comparación de los indicadores generales de satisfacción del cliente

	REP			Igl			Impacto
Servicios turísticos	Ei	Ef	V= Ef/Ei	Ei	Ef	V= Ef/Ei	
S1							
S2							
Sn							
Entidad							

Tabla 2.16. Lista de comparación de los indicadores específicos de satisfacción del cliente

Servicios									
Indicadores	S1			S2			Sn		
	Ei	EF	V=Ef/Ei	Ei	EF	V=Ef/Ei	Ei	EF	V=Ef/Ei
IEs									
IPs									
Igls									
Impacto									

El impacto de las estrategias se determina en la medida que los indicadores se comportan significativamente luego de aplicadas las acciones. La clasificación del impacto se determina teniendo en cuenta la cantidad de variaciones positivas, negativas y nulas, tal y como se muestra en la tabla 2.17. En el caso del indicador Igl la escala para la clasificación del impacto se invierte.

Tabla 2.17. Escala de medición del impacto de las estrategias

Para los Indicadores	Clasificación del impacto	Para los Servicios y Hotel	Clasificación del impacto
V>1	Positivo (P)	Más del 60% de los indicadores tuvieron un impacto positivo	Positivo
V=1	Nulo (o)	El 100% de los indicadores tuvieron un impacto neutro	Nulo
V<1	Negativo (N)	Más del 60% de los indicadores tuvieron un impacto negativo	Negativo
		Otras situaciones	Debe valorarse por el comité de expertos, en función de la naturaleza del indicador

**Técnicas:** Métodos de expertos, métodos de consenso, revisión documental, observación directa

### **Paso 11. Análisis de las insuficiencias**

**Contenido:** en correspondencia con las deficiencias identificadas; se profundiza en los elementos causales que originan las problemáticas. Deben identificarse todas las causas y la interrelación entre ellas; así como evaluar su impacto en la

satisfacción del cliente. Para identificar las causas debe revisarse la lista de supervisión a las acciones implementadas en el paso 10; y analizar la existencia de observaciones negativas.

Se recomienda realizar entrevistas a trabajadores, revisar los documentos y registros de los servicios y supervisar visualmente las actividades. En este paso el equipo de trabajo debe reunirse y aplicar métodos de consenso para obtener la mayor cantidad de información posible y llegar a la raíz de las deficiencias que afectan la satisfacción de los clientes en cada uno de los servicios. Una vez identificadas las causas debe determinarse su impacto en las problemáticas, para ello se propone emplear la matriz de causa-impacto (ver tabla 2.18), para la cual se propone emplear los expertos seleccionados en el paso 2. La matriz se basa en la votación promedio (escala Likert ascendente 1-5) de los expertos sobre la relación entre las causas y las insuficiencias.

Tabla 2.18 Ficha para la matriz de causa-impacto

Causas/Insuficiencias	1	2	3	4	5	6	7	n	Ic
1									
2									
3									
4									
5									
6									
n									

Una vez realizada la matriz se determina el impacto de las causas (Ic) a través del promedio de las votaciones para cada una de las insuficiencias. El objetivo fundamental de esta técnica consiste en establecer un orden de prioridad para

las soluciones que se proponen con vista a erradicar las problemáticas. La escala para medir el Ic se corresponde con la definida en el paso 4.

**Paso 12. Propuesta de soluciones y monitoreo**

**Contenido:** Se procede a realizar un análisis para determinar cuál o cuáles constituyen las soluciones a implementar, identificando los elementos facilitadores y limitantes de una o varias opciones, confeccionándose para facilitar su ejecución el plan de acción. Para ubicar las acciones propuestas en un horizonte temporal se recomienda emplear el Diagrama de Gantt.

En la tabla 2.19 se muestra la estructura del plan de acciones con los elementos a tener en cuenta para su confección; y la tabla 2.20 muestra la ficha de monitoreo a las soluciones. Esto se realiza con el propósito de valorar el cumplimiento de las medidas propuestas y realizar las observaciones pertinentes.

Tabla 2.19 Estructura del plan de acciones

Causas	Ic	Medidas propuestas	Responsable	Fecha de Control	Fecha de cumplimiento
1					
n					

Tabla 2.20 Ficha de monitoreo a las soluciones

Medidas propuestas	Cumplimiento de la fecha de control		Ejecución			Resultados		Elementos pendientes
	Si	No	Nula	Parcial	Total	Positivos	Negativos	
1								
2								
3								
4								
n								

**Técnicas:** las comparaciones apareadas, voto ponderado, diagrama de Gantt y entrevistas.

## 2.2. Valoración del Procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas

**Objetivo:** valorar el procedimiento a través del Método Delphi.

**Contenido:** Tomando como referencia la metodología propuesta por Pérez Campdesuñer (2003); se pone a criterio de 19 expertos en satisfacción del cliente en entidades turísticas las cualidades (utilidad práctica, importancia, vigencia, validez, adaptabilidad y valor metodológico), que certifican este procedimiento como un instrumento efectivo para controlar la satisfacción del cliente en entidades turísticas. La selección de los expertos se formalizó mediante una búsqueda en las redes académicas Researchgate y LinkedIn, de especialistas en el tema objeto de estudio que tuvieran más de 5 años de experiencia avalada por publicaciones en revistas científicas y participación en eventos internacionales. Este examen arrojó 49 autores; de los cuales solamente 26



contaban un índice de experticia alto, según el procedimiento de González Camejo (2018); de estos, solo 21 aceptaron participar en la investigación.

El proceso de valoración, comenzó cuando se envió a los 21 expertos una encuesta, donde se les instaba que mostraran su conformidad acerca de si el procedimiento propuesto cumple con los requisitos inicialmente presentados (ver anexo 2). El equipo de trabajo valoró los resultados de la encuesta y determinó la concordancia en la opinión de los expertos para considerar que el instrumento reúne las cualidades necesarias. La tabla 2.21 expone los resultados procesados por el equipo de trabajo y los coeficientes de concordancia para cada cualidad; determinada según la expresión de cálculo (12).

$$C = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100 \quad (12)$$

C: coeficiente de concordancia

Vn: votos negativos

Vt: votos totales

El criterio de evaluación más generalizado plantea que existe consenso cuando se cumple que:  $C \geq 75\%$ .

Tabla 2.21. Coeficientes de concordancia de Delphi

Cualidades del Procedimiento para gestionar la calidad funcional en la prestación de los servicios hoteleros						
	Utilidad práctica	Importancia	Vigencia	Validez	Valor metodológico	Adaptabilidad
E1						
E2		N				
E3			N			

E4						
E5					N	
E6	N					
E7				N		
E8						
E9						
E10						
E11	N			N		
E12					N	
E13						
E14		N				
E15						
E16						
E17						N
E18						
E19						
E20	N					N
E21						
C	85.7	90.4	95.2	94.1	90.4	95.2

Fuente: Adaptado de Pérez Campdesuñer (2003)

Los datos cuantitativos fueron procesados con la ayuda de Microsoft Excel y las propuestas aportadas por los expertos fueron examinadas por el equipo de trabajo, el cual concluyó que las sugerencias más referenciadas por los expertos son:

1. Extender el procedimiento hasta la fase de mejora (65.3%)
2. Analizar indicadores vinculados al aprovechamiento de las fuentes de promoción para identificar las expectativas del cliente (32.3%)
3. Proponer estándares generales, adaptables a la mayoría de los servicios turísticos (12.9%)
4. Definir indicadores específicos de calidad de los servicios (14.3%)
5. Establecer indicadores para el monitoreo y determinar la continuidad del procedimiento a partir de estos (7.96%)

Los resultados demuestran que existe consenso entre los expertos para asegurar que el procedimiento presentado para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas posee vigencia, utilidad práctica, importancia, validez, valor metodológico y adaptabilidad; ya que todos los coeficientes superan a 0.75. Las consideraciones aportadas por los expertos deben ser estudiadas y valorar su implementación con vista a perfeccionar el procedimiento. De esta forma queda valorada la propuesta y se encuentra en condiciones de ser implementada en entidades turísticas.

**Técnicas:** Encuestas y Método Delphi

### **2.3. Conclusiones Parciales**

1. El procedimiento diseñado se estructura en tres fases; el involucramiento y diagnóstico preliminar comprende la constitución del equipo de trabajo, la selección del comité de expertos, la caracterización de la entidad y la definición de estándares de los servicios. La fase de evaluación realiza una comparación de las expectativas y percepción de los clientes sobre los servicios y una revisión de las principales insatisfacciones

2. Se calculan indicadores asociados, con la relación expectativas-percepción y los índices de generación de insatisfacciones por servicio. Se establecen acciones en función de las insuficiencias de los servicios más vulnerables y se monitorea el cumplimiento de las medidas propuestas.
3. En la fase de análisis del impacto de las soluciones se indica el recalcu de los indicadores evaluados en la fase II y se determinan las principales desviaciones para todos los servicios, incluyendo aquellos que no clasificaron como vulnerables.
4. Se define un análisis de los elementos que condicionan las insuficiencias post-estrategias y se valora su impacto en cada una de las insuficiencias. Se toman medidas a través de un plan de acción y se propone una ficha de monitoreo que contempla la identificación de las acciones pendientes
5. El procedimiento fue valorado a través del Método Delphi, el cual demostró que constituye una herramienta metodológica útil con alto grado de aplicabilidad y vigencia, que interrelaciona los resultados obtenidos en cada una de las fases. Posee alto nivel de pertinencia y tributa a solucionar insuficiencias limitan la satisfacción de los clientes en entidades turísticas; y que repercute negativamente en la mejora de la calidad de los servicios en este sector.

### **Capítulo III. Aplicación del procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en la Agencia de Viajes Gaviotatour**

Este capítulo expone los principales resultados de la aplicación del procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en la Agencia de Viajes Gaviotatour.

#### **2.1 Fase I. Involucramiento y diagnóstico**

##### **Etapa 1. Involucramiento**

Se realizaron reuniones de presentación y discusión de los objetivos que dan lugar a la investigación, fue elaborado y aprobado un cronograma que recoge los períodos de ejecución de cada una de las fases del procedimiento y se determinaron las áreas involucradas en cada etapa del instrumento; se tomaron en cuenta las observaciones y sugerencias del Consejo de Dirección y se procedió a la firma del acta de compromiso de los trabajadores y representantes de procesos, en la realización de la investigación. Se logró que el 100% de los trabajadores manifestaran su conformidad con el estudio y comprendan la importancia que este representa para la mejora de la calidad de sus servicios.

Se realizó una reunión con el departamento de capacitación y el Director de Recursos Humanos y se elaboró un plan de capacitación para los trabajadores, que incluye temas relacionados con las técnicas y herramientas a emplear durante la implantación del procedimiento. Se coordinaron cursos de Gestión de la Calidad en los servicios y fue divulgado el Programa de Cursos de Posgrado de la Universidad de Holguín, lográndose el compromiso de los trabajadores con la superación en temas relacionados con la satisfacción de los clientes.

##### **Paso 1. Constitución y capacitación del equipo de trabajo**

Para la constitución del equipo de trabajo se tuvo en cuenta la categoría ocupacional de los miembros y los años de experiencia en puestos de trabajo vinculados a los servicios directamente relacionados con el cliente; así como la

formación académica. El grupo quedó conformado por ocho miembros, entre los que se encuentran:

1. Director general
2. Especialista de Calidad
3. Especialista Comercial
4. Jefe de Diseño y Desarrollo
5. Jefe de Contratación
6. Jefe de Ventas
7. Jefe de Operaciones
8. Profesor especializado en Satisfacción del cliente

Se desarrollaron varias acciones orientadas a la capacitación de los miembros del equipo de trabajo y se llevaron a cabo reuniones de puntualización, en la que se discutieron las responsabilidades de cada miembro dentro de la investigación, las estrategias para la evaluación del cumplimiento de los objetivos y las medidas de seguridad en el manejo y recopilación de la información. Se decidió involucrar un especialista en informática para el procesamiento de los datos obtenidos y se elaboró un listado de toda la información de necesaria consulta durante la ejecución de las fases I y II del procedimiento.

## **Paso 2. Selección del comité de expertos**

Se seleccionaron los integrantes del Comité de Expertos a través de las redes académicas. De un total de 120 especialistas encontrados, solo pudo establecerse contacto con; de los cuales solo 31 contaban con índices de experticia altos; y de ellos solo 13 accedieron a formar parte de la investigación. El índice de experticia promedio del comité de expertos es de 2.35, estos trabajaron de forma anónima durante la ejecución de todas las fases y se logró una comunicación fluida con los miembros del equipo de trabajo.

## Etapa 2. Caracterización general

La tabla 3.1 resume los principales elementos asociados a la caracterización de la entidad. Los datos que no se reflejan en la ficha, corresponden a la información confidencial de la organización, cuya divulgación no está autorizada.

Tabla 3.1 Ficha de Caracterización de entidades turísticas

Elementos	Descripción
Grupo Empresarial	GAVIOTATOUR S.A. se creó en el año 1995 como acuerdo de la Junta de Accionistas de Gaviota S.A. El 10 de Marzo de 1997, fueron formalmente creadas las cuatro Unidades Empresariales de Base (UEB)Gaviotatour: Varadero, Habana,; Centro y Holguín, como las cuatro oficinas territoriales de dicha Sociedad Anónima, cuyo objeto social consiste en realizar las funciones de Agencia de Viajes para la realización de actividades que consistan en la mediación entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios a estos de diferente naturaleza a las actividades propias de Agencias de Viajes. El anexo 3 recoge el mapa de procesos de la entidad
Cliente	Los principales mercados emisores de la agencia son: Canadá. Inglaterra, Gran Bretaña, España, Italia. Los servicios son contratados a través de los siguientes Turoperadores:  Aventoura Cuba Reisen  Sol Caribe Tours  Nexus Tour  Meier's Weltreisen

	<p>TUI Holanda</p> <p>Meeting Point</p> <p>Air Canadá Vacations</p> <p>CanJet Vacations</p> <p>Caribbean Travel Network</p> <p>Jumbo Tours</p> <p>Gran Cuba</p> <p>Habana Holding</p> <p>Destino World</p> <p>Nowa Itaka</p> <p>Caribbean Tours</p>
Partes interesadas	<p>Teniendo en cuenta la gran cantidad de proveedores, se elaboró una ficha de proveedores que puede consultarse en el anexo 4</p> <p>Los principales competidores son: Cubatour, Habanatour y Viajes Cubanacán</p>
Servicios	<p><b>Opcionales:</b> Se consideran las actividades que se ofertan en el territorio nacional como complemento a la estancia del visitante extranjero. Las excursiones a su vez pueden ser propias o no propias.</p> <p><b>Circuitos:</b> Los recorridos que incluyan más de un hotel para alojamiento y otros servicios incorporados, siempre que estén publicados para varias salidas o frecuencias durante la temporada y sean ofrecidos al gran público por la red de</p>



	<p>ventas desde el exterior. Se incluye la Modalidad de Fly and Drive.</p> <p><b>Estancia:</b> Se refiere a solicitudes de alojamiento, en esta modalidad puede incluirse el transfer in/ out.</p> <p><b>Representación de Agencias y TTOO extranjeros:</b> Servicio que prestan las Agencias de Viajes Nacionales autorizadas para ello ante el Registro Nacional de Agencias de Viajes.</p> <p><b>Asistencia a los turistas:</b> Servicio que presta la Agencia de Viajes Nacionales a los TTOO y Agencias de Viajes extranjeros con los que tiene firmado Contrato de Servicios Turísticos, garantizando la atención a los turistas con personal propio.</p> <p><b>Grupos:</b> Los Grupos se constituyen por personas que no tienen nada en común (no provienen de una empresa, organización, etc.), también pueden estar conformados por un grupo de amigos o familia. En ambos casos se diferencian de los incentivos en que los pasajeros asumen sus gastos y se diferencian de los circuitos en que por lo general las solicitudes son puntuales y no aparecen publicadas en los catálogos de los TTOO:</p> <p><b>Incentivos:</b> Grupos de personas cuyos gastos de viaje son asumidos por una Empresa u Organización que por lo general no es turística y que contrata de manera directa, a través de una Casa de Incentivos o del Departamento de Incentivos de un TTOO, los servicios. Sus programas se caracterizan por grandes prestaciones no convencionales. Sus programas se caracterizan por una elevada originalidad, flexibilidad y dinámica de cambio.</p>
--	--

	<p><b>Eventos:</b> Paquetes en que más del 51% del Programa se constituye en reuniones, congresos, talleres, etc. La actividad de Eventos en Gaviotatour estará dirigida por el Departamento de Turismo Especializado de la Casa Matriz, el cual trabajara de forma coordinada con los equipos Comerciales de las sucursales los cuales ejecutaran las operaciones.</p> <p><b>Turismo especializado:</b> Recorridos cuyo componente en más del 51% abarca modalidades tales como: ciclo turismo, observación de aves, treiking, aire libre.</p> <p><b>Transfers:</b> Traslados de los pasajeros de un punto a otro dentro o fuera de la provincia.</p> <p><b>Pesca- buceo:</b> Paquetes cuyo contenido en más del 51% se refiere a tiempo de pesca o buceo.</p> <p><b>Salud:</b> Programas cuyo componente en más del 50% constituye estancia en centros asistenciales u hospitalarios.</p> <p><b>Otros:</b> Venta de boletos aéreos, renta de autos, restauración, etc.</p>
Recursos	Gaviotatour determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los requisitos según lo Establecido en el Manual de Servicios Técnicos el cual es una herramienta de trabajo para organizar, controlar y desarrollar cualitativa y cuantitativamente los medios y servicios técnicos para asegurar el funcionamiento ininterrumpido de las operaciones.
Fuerza de Trabajo	Cuenta con una plantilla aprobada de 47 plazas. De ese total de plazas hay cubiertas 45 para un 95.74 % de completamiento. Por su parte, la plantilla de los cargos

	<p>fundamentales (Comercial y Operaciones) es de 31 trabajadores de un total de 45, representando el 69 % de completamiento. Estos trabajadores se encuentran distribuidos en los seis departamentos con que cuenta la empresa, lo que se muestra en el organigrama de la misma. La unidad cuenta con 54 trabajadores fuera de plantilla y de ellos 31 brindan asistencia a TTOO para un total de 99 trabajadores.</p> <p>La plantilla concibe una plaza de cuadro, la cual se encuentra cubierta. Del total de 99 trabajadores hay 30 mujeres y 69 hombres. Existen 73 trabajadores graduados de Nivel Superior, 9 Técnicos Medios y 2 graduados de Secundaria Básica. El valor humano y la profesionalidad reconocida por los clientes externos están respaldados por una sistemática preparación técnico-profesional de sus trabajadores y directivos. La organización cuenta con un total de 33 militantes, 24 del PCC y 9 de la UJC. La composición de los trabajadores según la edad se comporta de la siguiente forma: 22 trabajadores de hasta 35 años, 35 ente 36 y 40 años, 24 de 41 a 45, 17 ente 46 y 56 y 1 un trabajador de más de 56 años. La edad promedio es de 41 años.</p>
Indicadores del desempeño	<p>Los indicadores económicos se comportan de manera favorable, los índices de satisfacción del cliente presentan una disminución aproximada del 12.6%, respecto al 2016 y el número de quejas se ha incrementado en un 35.1%, en este período.</p>

### **Paso 3. Análisis normativo y definición de estándares de calidad**

#### **Tarea 1. Caracterización del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**

La política de la calidad de la organización es formulada por la Alta Dirección. Incluye el compromiso de cumplir con los requisitos del cliente así como con todos los requisitos legales y de otro tipo a los que se suscribe la organización y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión, según establece la NC ISO 9001: 2015. La política es revisada por la Alta Dirección anualmente, para garantizar su idoneidad permanente, comunicada a todos los que trabajan para la organización y en nombre de ella. La Alta Dirección se compromete a velar por su aplicación y adecuación a la naturaleza de las actividades y estrategia general de la organización.

La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización de los servicios, asegurando que sean coherentes con los requisitos de los otros procesos del sistema con los que interactúan. De esta forma define las acciones que dan cumplimiento a los objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio; establece los documentos que considera necesarios para la adecuada operación y proporciona los recursos específicos para la realización del servicio; las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección específicas para el servicio, así como los criterios para la aceptación del mismo; están determinados los registros que son necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el servicio resultante cumplen los requisitos, lo que se refiere en la Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad y en el Mapa de Procesos.

## **Tarea 2. Definición de los Estándares de los Servicios**

Teniendo en cuenta las necesidades específicas de la organización, las limitaciones de tiempo para la realización de la investigación y el comportamiento de los indicadores asociados a la calidad de los servicios, se decidió implementar el procedimiento para el servicio de Circuitos, en la modalidad Drive. Teniendo en cuenta que la modalidad Fly resulta muy poco comercializada, por las limitaciones de infraestructura derivadas del Bloqueo Económico y Financiero impuesto por el gobierno de los Estados Unidos. La entidad tiene debidamente identificadas las dimensiones de calidad de este servicio y los principales

indicadores y estándares asociados a cada una de ellas. La tabla 3.2 muestra las dimensiones para el servicio con su descripción correspondiente

Tabla 3.2. Ficha de requisitos para la satisfacción del cliente en la Agencia de Viajes Gaviota Tour

<b>Servicios</b>	<b>Dimensiones de calidad y codificación</b>	<b>Descripción</b>
Circuitos (Modalidad Drive)	Variedad (V)	Existencia de varias ofertas que combinen diferentes modalidades turísticas; y/o permitan la adaptación a una modalidad específica. Esta dimensión establece la existencia de opciones adaptables en cuanto a: precio, modalidad turística, mercado emisor, intenciones de viaje, estructura y tipología de productos turísticos y características del destino
	Ajuste al tiempo (At)	Esta dimensión hace alusión al cumplimiento de los plazos definidos en el paquete comercializado
	Adaptabilidad (A)	Se refiere a la capacidad del servicio para realizar modificaciones en su estructura, de acuerdo con eventos imprevistos, fenómenos naturales, incumplimiento de los proveedores, limitaciones del cliente, etc.
	Calidad del transporte (Ct)	Esta dimensión es aplicable para la infraestructura de los medios de transporte terrestre empleados para el

		servicio. Se refiere a la comodidad del medio, capacidad, climatización, estado técnico y estética, abastecimiento de bebidas y alimentos
	Profesionalidad del personal (Pp)	Aborda los elementos asociados al dominio del idioma, la amabilidad y cortesía y el conocimiento sobre los productos turísticos incluidos en la oferta
	Ofertas complementarias (Oc)	Se refiere a la inclusión de ofertas extra que hagan más atractivo el consumo e incentiven la comercialización de otros productos y servicios
	Seguridad (S)	Comprende la seguridad del cliente y sus pertenencias durante el servicio
	Compromiso con la oferta (Co)	Cumplimiento de los requisitos establecidos para el servicio contratado, sin hacer variaciones en los recorridos y ofertas

## **Fase II. Evaluación preliminar de la satisfacción del cliente**

### **Etapa 3. Análisis de los indicadores de satisfacción del cliente**

#### **Paso 4. Identificación y análisis de los atributos de calidad de los servicios turísticos**

Los atributos de calidad para los clientes respecto al servicio de Circuitos Drive fueron determinados a través de la revisión de encuestas realizadas por la entidad y la revisión de comentarios en redes sociales. La tabla 3.3 resume los principales atributos agrupados en función de las dimensiones identificadas durante el desarrollo de la tarea 2.

Tabla 3.3 Ficha de expectativas para el servicio de Circuitos Drive

	<b>Atributos</b>	<b>IE</b>	<b>IE d</b>	<b>IEs</b>
V	Ajuste de precios para los paquetes que incluyen alojamiento en hoteles de la misma marca	4.3	4.1	2.8 8
	Vincular el alojamiento en hoteles de sol y playa con excursiones	3.9		
	Oferta de paquetes especiales en períodos de Fiestas populares	4.1 1		
At	Horarios fijos para la transportación, teniendo en cuenta las diferencias de horario entre países	3.4	3.6	
	Transporte a la hora fijada y opciones alternativas para que no se retrasen las actividades	3.7 2		
	Información sobre las distancias entre los lugares a visitar y el tiempo que demora cada tramo del recorrido	3.6 5		
A	Opciones extra para aquellos clientes que, a última hora, no puedan disfrutar del servicio contratado	4.2 7	3.5	
	Disponibilidad de opciones alternativas para el alojamiento, respetando los estándares y servicios incluidos en la oferta	3.3 4		
	Disponibilidad suficiente de personal para los recorridos	2.9 7		
Ct	Confort de los medios de transporte	2.6	2.7	
	Oferta de alimentos y bebidas durante los recorridos	2.8 3		

	Disponibilidad de material audiovisual y literario en varios idiomas, para los recorridos	2.3 3		
	Buenas condiciones de climatización y ambientación de los medios de transporte	3.2 1		
Pp	Conocimiento sobre las ofertas y productos turísticos incluidos en el servicio	3.1 4	3.1	
	Trato amable y cordial	3.9		
	Suficiente dominio del idioma	2.3 2		
Oc	Paradas en lugares con conexión a internet, durante los recorridos	2.2 1	2.2	
	Posible modificación en las actividades y opciones de alojamiento	1.6 5		
	Comercialización de productos gastronómicos y suvenires	2.6 3		
S	Acceso constante al equipaje y otras pertenencias	1.7 8	2.1	
	Existencia de un número telefónico para llamar en situaciones de emergencias, y ser atendido en cualquier idioma	2.2 6		
	Buen estado de las entidades de alojamiento y los medios de transporte	2.1 4		
Co	Elevada calidad de los servicios vinculados al alojamiento	1.6 8	1.8	



	Elevada calidad del servicio de transporte	1.9 4		
	Cumplimiento del horario y cantidad de excursiones y recorridos	1.6 3		

De forma general las dimensiones con expectativas más bajas son: Compromiso con la oferta (1.8), seguridad (2.1) y ofertas complementarias (2.2). El IEs es alto con un valor promedio de 2.88; sin embargo existen elementos que generan muy pocas expectativas en los clientes y deben ser solucionadas oportunamente. De forma general el 40% de los atributos posee bajos IE.

### **Paso 5. Análisis de la percepción de los clientes**

Para realizar este paso se revisaron las encuestas que aplicó la entidad durante el período 2016-2017; y se obtuvieron los índices de percepción de los clientes respecto a cada uno de las dimensiones y atributos. La tabla 3.4 muestra los resultados.

Tabla 3.4 Ficha de percepción para el servicio de Circuitos Drive

	<b>Atributos</b>	<b>IP</b>	<b>IPd</b>	<b>IPs</b>
V	Ajuste de precios para los paquetes que incluyen alojamiento en hoteles de la misma marca	3.6	3.26	2.9
	Vincular el alojamiento en hoteles de sol y playa con excursiones	3.3		
	Oferta de paquetes especiales en períodos de Fiestas populares	2.9		
At	Horarios fijos para la transportación, teniendo en cuenta las diferencias de horario entre países	3	3.44	
	Transporte a la hora fijada y opciones alternativas para que no se retrasen las actividades	3.11		

	Información sobre las distancias entre los lugares a visitar y el tiempo que demora cada tramo del recorrido	4.22		
A	Opciones extra para aquellos clientes que, a última hora, no puedan disfrutar del servicio contratado	2.37	3	
	Disponibilidad de opciones alternativas para el alojamiento, respetando los estándares y servicios incluidos en la oferta	3.12		
	Disponibilidad suficiente de personal para los recorridos	3.51		
Ct	Confort de los medios de transporte	3.8	3.13	
	Oferta de alimentos y bebidas durante los recorridos	3.44		
	Disponibilidad de material audiovisual y literario en varios idiomas, para los recorridos	1.97		
	Buenas condiciones de climatización y ambientación de los medios de transporte	3.34		
Pp	Conocimiento sobre las ofertas y productos turísticos incluidos en el servicio	3.29	3.73	
	Trato amable y cordial	4.88		
	Suficiente dominio del idioma	3.04		
Oc	Paradas en lugares con conexión a internet, durante los recorridos	1.77	2.22	
	Posible modificación en las actividades y opciones de alojamiento	1.23		
	Comercialización de productos gastronómicos y souvenirs	3.68		

S	Acceso constante al equipaje y otras pertenencias	4.13	2.95	
	Existencia de un número telefónico para llamar en situaciones de emergencias, y ser atendido en cualquier idioma	3.12		
	Buen estado de las entidades de alojamiento y los medios de transporte	1.62		
Co	Elevada calidad de los servicio vinculados al alojamiento	1.34	1.47	
	Elevada calidad del servicio de transporte	1.65		
	Cumplimiento del horario y cantidad de excursiones y recorridos	1.43		

Los resultados evidencian que el 56% de los elementos posee un índice de percepción inferior al índice de expectativas; lo cual ocurre, de forma general para el 50% de las dimensiones, siendo seguridad (2.95), ofertas complementarias (2.22), profesionalidad del personal (3.73) y calidad del transporte (3.13), las que logran superar las expectativas. El índice de percepción del servicio es alto (2.9), sin embargo su estado se encuentra más próximo al límite inferior de la categoría (2.5), por lo cual se evidencia que existen elementos que deben ser mejorados. El gráfico 3.5 expresa la comparación entre los IEd e IPd; así como para el servicio, de forma general.

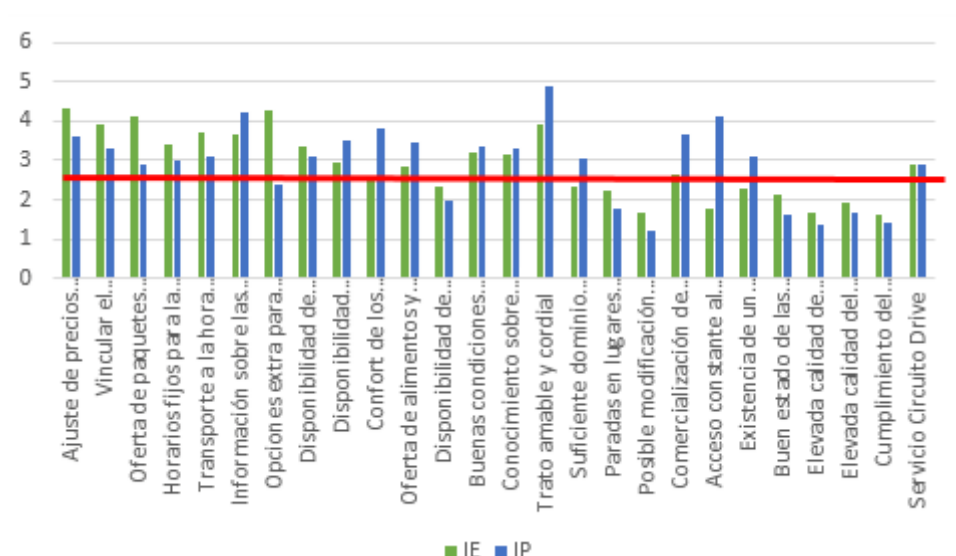


Gráfico 3.5 Comparación entre los IEd e IPd para el servicio de Circuitos Drive

El 37.5% de las dimensiones posee IPd bajos, estas son: compromiso con la oferta (1.47), ofertas complementarias (2.22) y seguridad (2.95). De forma general el 32% de los atributos presenta bajos IP.

### Paso 6. Cálculo de la relación Expectativas – Percepción (REP)

Se determinaron las diferencias Expectativa – Percepción para el servicio Circuitos Drive. No fue necesario aplicar encuestas a los clientes, ya que la agencia disponía de suficiente información relacionada con las expectativas y percepción de los clientes; además estos datos son actualizados trimestralmente y los instrumentos y sus resultados son estadísticamente validados a través del SPSS versión 19.0 para Windows.

La tabla 3.6 muestra los indicadores a calcular según las expresiones 8-10 para la REP respecto a las dimensiones de calidad, en cada servicio. La escala empleada aparece en la tabla 2.8, y debe calcularse para cada servicio de forma independiente.

Tabla 3.6. Lista de evaluación para REP de las dimensiones de calidad

Atributos (REP)	REPd	REPs	REPe
-----------------	------	------	------

V	Ajuste de precios para los paquetes que incluyen alojamiento en hoteles de la misma marca	0.84	0.80	1.03
	Vincular el alojamiento en hoteles de sol y playa con excursiones	0.85		
	Oferta de paquetes especiales en períodos de Fiestas populares	0.71		
At	Horarios fijos para la transportación, teniendo en cuenta las diferencias de horario entre países	0.88	0.96	
	Transporte a la hora fijada y opciones alternativas para que no se retrasen las actividades	0.84		
	Información sobre las distancias entre los lugares a visitar y el tiempo que demora cada tramo del recorrido	1.16		
At	Opciones extra para aquellos clientes que, a última hora, no puedan disfrutar del servicio contratado	0.56	0.89	
	Disponibilidad de opciones alternativas para el alojamiento, respetando los estándares y servicios incluidos en la oferta	0.93		
	Disponibilidad suficiente de personal para los recorridos	1.18		
Ct	Confort de los medios de transporte	1.46	1.14	
	Oferta de alimentos y bebidas durante los recorridos	1.22		
	Disponibilidad de material audiovisual y literario en varios idiomas, para los recorridos	0.85		

	Buenas condiciones de climatización y ambientación de los medios de transporte	1.04		
Pp	Conocimiento sobre las ofertas y productos turísticos incluidos en el servicio	1.05	1.20	
	Trato amable y cordial	1.25		
	Suficiente dominio del idioma	1.31		
Oc	Paradas en lugares con conexión a internet, durante los recorridos	0.80	0.98	
	Posible modificación en las actividades y opciones de alojamiento	0.75		
	Comercialización de productos gastronómicos y souvenirs	1.40		
S	Acceso constante al equipaje y otras pertenencias	2.32	1.49	
	Existencia de un número telefónico para llamar en situaciones de emergencias, y ser atendido en cualquier idioma	1.38		
	Buen estado de las entidades de alojamiento y los medios de transporte	0.76		
Co	Elevada calidad de los servicios vinculados al alojamiento	0.80	0.84	
	Elevada calidad del servicio de transporte	0.85		
	Cumplimiento del horario y cantidad de excursiones y recorridos	0.88		

La REP para el servicio es alta (1.03), a pesar de que solo el 37.5% de las dimensiones presentan REPd altos. Las dimensiones que presentan altos REPd son: seguridad (1.49), calidad del transporte (1.14) y profesionalidad del personal (1.20). En un análisis más profundo de los indicadores se puede concluir que, la dimensión Seguridad obtuvo un IEd bajo (2.1), por tanto en este caso, la REP no se considera tan positiva como en el caso de las otras dos dimensiones.

### **Paso 7. Análisis de las insatisfacciones de los clientes**

Se procedió a analizar las quejas de los clientes sobre el servicio Circuitos Drive; y se clasificaron de acuerdo a las dimensiones de calidad, anteriormente definidas; fueron analizadas 188 quejas y se tuvo en cuenta las dimensiones que estaban presentes en cada una de ellas. La tabla 3.7 muestra los resultados del análisis de la información.

Tabla 3.7 Análisis de las insatisfacciones mediante los Igl

<b>Dimensiones</b>	<b>Cantidad de quejas</b>	<b>Igl</b>	<b>Clasificación</b>
Variedad	139	0,74	Alto
Ajuste al tiempo	162	0,86	Alto
Adaptabilidad	145	0,77	Alto
Calidad del transporte	83	0,44	Bajo
Profesionalidad del personal	71	0,38	Bajo
Oferta complementaria	155	0,82	Alto
Seguridad	69	0,37	Bajo
Compromiso con la oferta	157	0,84	Alto

Total de quejas	188	Igls =	Alto
		0.65	

El servicio de Circuitos Drive tiene un alto índice de generación de insatisfacciones (0.65); ya que el 62.5% de las dimensiones presentan IglD por encima de 0.51. Las dimensiones que menos insatisfacciones producen en los clientes son: calidad del transporte (0.44), profesionalidad del personal (0.38) y seguridad (0.37).

### Paso 8. Confeccionar el diagrama de satisfacción del cliente

Se construyó el diagrama para el servicio Circuitos Drive, de forma independiente, incluyendo las dimensiones de calidad; los resultados serán tomados en consideración para la selección de las estrategias para erradicar las insuficiencias; ya que el procedimiento se aplicó solamente para el servicio de Circuitos Drive, no se hace necesario seleccionar los servicios débiles. La figura 3.8 muestra el diagrama de satisfacción del cliente.

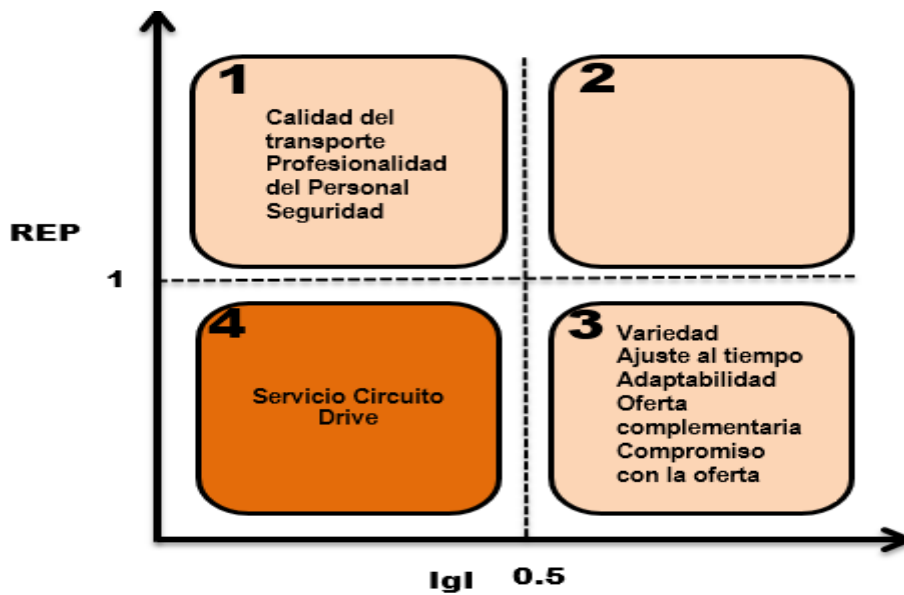


Figura 3.8. Diagrama de satisfacción del cliente (DSC) para el servicio Circuitos Drive

Las estrategias asumidas para las dimensiones Calidad del transporte, Profesionalidad del personal y Seguridad se orientan hacia la mejora, ya que los



indicadores se encuentran en un estado; recomendándose potenciar la promoción de la dimensión Seguridad con vista a incrementar las expectativas de los clientes respecto a ella. En cuanto a las restantes dimensiones; su estado denota que el servicio está presentando problemas en la satisfacción de expectativas, y esta situación está siendo altamente percibida por el cliente. Por tal motivo deben tomarse estrategias radicales para rediseñar el servicio en función de las insuficiencias identificadas.

### **Paso 9. Selección de los servicios vulnerables**

Teniendo en cuenta que se está analizando solamente el servicio de Circuitos Drive, se realizó un balance de los indicadores calculados durante los pasos 4-6. La tabla 3.9 muestra los indicadores y la forma en que deben analizarse a través de una lista de chequeo, el propósito fundamental es determinar las particularidades del servicio analizado, para garantizar mayor precisión en las acciones propuestas.

Tabla 3.9. Lista de chequeo para indicadores de satisfacción del cliente

	<b>Servicio: Circuitos Drive</b>									<b>Estrategias cuando el indicador es desfavorable</b>
	<b>V</b>	<b>At</b>	<b>A</b>	<b>Ct</b>	<b>Pp</b>	<b>Oc</b>	<b>S</b>	<b>Co</b>	<b>Gral.</b>	
<b>IEd</b>	4.1	3.6	3.5	2.7	3.1	2.2	2.1	1.8	2.88	Valorar la mantención o eliminación de los atributos
<b>IPd</b>	3.26	3.44	3	3.13	3.73	2.22	2.95	1.47	2.9	Solucionar las insuficiencias que limitan la percepción de la dimensión

<b>REPd</b>	0.80	0.96	0.89	1.14	1.20	0.98	1.49	0.84	1.03	Reestructurar las estrategias en función de las expectativas
<b>Igld</b>	0.74	0.86	0.77	0.44	0.38	0.82	0.37	0.84	0.65	Incrementar las estrategias para solucionar las insuficiencias detectadas

Como puede observarse las dimensiones más deterioradas son: Oferta complementaria y Compromiso con la oferta; ya que todos los indicadores presentan resultados desfavorables; siendo estos los elementos de máxima prioridad dentro del servicio. La segunda prioridad es para las dimensiones: Variedad, Ajuste al tiempo y Adaptabilidad; que presentan insuficiencias asociadas a la capacidad de satisfacer las expectativas del cliente; y por último la dimensión Seguridad que presenta dificultades para generar altas expectativas en los clientes. En cuanto a las dimensiones Calidad del transporte y Profesionalidad del personal presentan un estado favorable; aunque en el caso de la primera se pueden incrementar las acciones orientadas a la generación de expectativas.

#### **Etapas 4. Proyección de estrategias para incrementar la satisfacción del cliente**

Se propusieron acciones concretas para cada una de las estrategias definidas; estas se recogen en la tabla 3.10. Debido a limitaciones de tiempo para implementar el procedimiento, solo se definieron las acciones para aquellas dimensiones más afectadas.

Tabla 3.10 Acciones para incrementar la satisfacción del cliente en el servicio Circuitos Drive

<b>Acciones</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>
-----------------	--------------------	------------------

Analizar el estado actual de las oferta complementarias y proponer mecanismos para incrementar las expectativas del cliente	Oferta complementaria	IEd
Realizar encuestas para determinar los elementos que afectan la ejecución y/o percepción de acciones orientas a potenciar las ofertas complementarias	Oferta complementaria	IPd
Proponer modificaciones al diseño del servicio en función de las expectativas del cliente	Oferta complementaria	REPd
Revisar detalladamente las quejas y solucionar aquellos elementos que generan insatisfacción en los clientes	Oferta complementaria	Igld
Tomar acciones para la promoción del servicio de forma que genere altas expectativas en relación al compromiso con la oferta	Compromiso con la oferta	IEd
Realizar un análisis minucioso de los factores que limitan el compromiso con la oferta y el cumplimiento de los estándares establecidos para la comercialización del servicio	Compromiso con la oferta	IPd
Fortalecer el control y supervisión a la ejecución de los servicios y garantizar que el cliente perciba el interés por cumplir con los estándares establecidos	Compromiso con la oferta	REPd
Analizar el incumplimiento de los estándares del servicio; así como las insuficiencias percibidas por el cliente, con vista a la solución oportuna	Compromiso con la oferta	Igld

de los errores y a la prevención de fallos en el servicio		
---	--	--

### Paso 10. Monitoreo de las estrategias

Las acciones fueron implementadas bajo la supervisión del equipo de trabajo; su cumplimiento se analizó detalladamente, al igual que se procesó toda la información necesaria para la realización de acciones concretas en cada propuesta. La tabla 3.11 evidencia los resultados del monitoreo al cumplimiento de las acciones. Las tareas llevadas a cabo por la agencia no se describen de forma explícita por razones de confidencialidad de la información.

Tabla 3.11 Lista de supervisión para las acciones propuestas

Acciones	Cumplimiento		Observaciones
	SI	NO	
Analizar el estado actual de las oferta complementarias y proponer mecanismos para incrementar las expectativas del cliente	x		Se incorporó un nuevo circuito y se realizaron modificaciones a tres de los existentes
Realizar encuestas para determinar los elementos que afectan la ejecución y/o percepción de acciones orientas a potenciar las ofertas complementarias	x		Se identificaron los atributos más deteriorados y se evaluaron las causas que inciden en el estado actual del indicador. Se está trabajando en la toma de acciones para solucionar las insuficiencias

Proponer modificaciones al diseño del servicio en función de las expectativas del cliente		x	Esta acción no pudo ejecutarse por problemas asociados al presupuesto
Revisar detalladamente las quejas y solucionar aquellos elementos que generan insatisfacción en los clientes	x		De un total de 188 quejas analizadas, se logró tomar acciones satisfactorias hacia 107, lo cual representa la solución del 56% de las quejas
Tomar acciones para la promoción del servicio de forma que genere altas expectativas en relación al compromiso con la oferta	x		Se incorporaron elementos que denotan la seguridad del servicio, a las fuentes promocionales existentes y se aprobó la inclusión de estos elementos en las fuentes que se encuentran en proceso de aprobación para el uso y montaje
Realizar un análisis minucioso de los factores que limitan el compromiso con la oferta y el cumplimiento de los estándares establecidos para la comercialización del servicio	x		Se tomaron medidas preventivas para el cumplimiento de los compromisos, haciendo frente a los posibles contratiempos que pudieran presentarse. Se aprobó la revisión y actualización del Plan de Prevención de riesgos de la calidad.

Fortalecer el control y supervisión a la ejecución de los servicios y garantizar que el cliente perciba el interés por cumplir con los estándares establecidos	x		Se diseñaron cinco estrategias para el control y supervisión de los servicios. Se habilitaron modelos de recepción de incidencias para monitorear el impacto en la satisfacción del cliente
Analizar el incumplimiento de los estándares del servicio; así como las insuficiencias percibidas por el cliente, con vista a la solución oportuna de los errores y a la prevención de fallos en el servicio	x		Esta propuesta se encuentra en ejecución, ya que actualmente se están diseñando nuevos mecanismos para la comunicación con el cliente; así como se está evaluando la efectividad de los existentes

### **Fase III. Análisis del impacto de las soluciones**

#### **Etaapa 5. Recalculo de los indicadores asociados a la satisfacción del cliente**

Se recalcularon los indicadores definidos en la fase II y se procedió a comparar los resultados finales con los iniciales. Fueron empleados los mismos procedimientos, expresiones de cálculo y escalas; para así garantizar la homogeneidad de los indicadores y una mayor precisión en los resultados. Las tablas 3.12-3.13 muestran las listas de comparación de los indicadores generales y específicos, respectivamente; así como la valoración de los resultados. Teniendo en cuenta que solo se está analizando el servicio de Circuitos Drive, se modificó la Lista de comparación de los indicadores específicos de satisfacción del cliente (tabla 3.13), de acuerdo a la estructura definida en el

diseño del procedimiento; para extender el análisis a las dimensiones del servicio.

Tabla 3.12. Lista de comparación de los indicadores generales de satisfacción del cliente en el servicio de Circuitos Drive

Indicadores	Ei	Ef	V= Ef/Ei	Impacto
IEs	2.88	3.26	1.17	Positivo
IPs	2.9	3.21	1.11	Positivo
REPs	1.03	0.98	0.96	Negativo
Igls	0.65	0.57	0.87	Positivo

Tabla 3.13. Lista de comparación de los indicadores específicos de satisfacción del cliente en el servicio de Circuitos Drive

Impacto	IEd			IPd			REPd			IglD		
	Ei	EF	V=Ef/Ei	Ei	EF	V=Ef/Ei	Ei	EF	V=Ef/Ei	Ei	EF	V=Ef/Ei
V (N)	4.1	4.2	1,02	3.26	3.3	1,01	0.8	0,79	0,98	0.74	0.69	0,93
At (P)	3.6	3.7	1,03	3.44	4.2	1,22	0.96	1,14	1,18	0.86	0.74	0,86
A (N)	3.5	3.9	1,11	3	2.7	0,90	0.89	0,69	0,78	0.77	0.62	0,81
Ct (P)	2.7	2.9	1,07	3.13	3.4	1,09	1.14	1,17	1,03	0.44	0.39	0,89
Pp (N)	3.1	2.7	0,87	3.73	3.1	0,83	1.20	1,15	0,96	0.38	0.27	0,71
Oc (P)	3.2	3.5	1,09	2.22	3.4	1,53	0.98	0,97	0,99	0.82	0.77	0,94
S (N)	2.1	2.3	1,10	2.95	2.98	1,01	1.49	1,30	0,91	0.37	0.28	0,76
Co (P)	1.8	2.9	1,61	1.47	2.6	1,77	0.84	0,90	1,07	0.84	0.76	0,90

La clasificación del impacto de las estrategias solo requirió del análisis del equipo de trabajo en el caso de las dimensiones Adaptabilidad, donde se consideró negativo ya que disminuyó el IPd; Seguridad donde se deterioró el indicador Igl; y Variedad, en la cual disminuyó el IPd. El impacto en el servicio se considera positivo, ya que el 75% de los indicadores mejoró su comportamiento. Las

estrategias tuvieron un impacto positivo en el 50% de los indicadores, elemento que combinado con el análisis independiente de cada dimensión permite concluir que el impacto, de forma general, fue positivo; aunque existen insuficiencias que deben solucionarse.

### **Paso 11. Análisis de las insuficiencias**

De acuerdo con las deficiencias identificadas; se profundizó en los elementos causales que originaron las problemáticas. Fueron identificadas todas las causas y la interrelación entre ellas; además se evaluó su impacto en la satisfacción de los clientes. Para la identificación de las causas se revisó la lista de supervisión a las acciones implementadas en el paso 10; analizando la existencia de observaciones negativas.

Se efectuaron entrevistas informales a los trabajadores, se revisaron los documentos y registros del servicio; y además se supervisaron visual y documentalmente las actividades. En este paso el equipo de trabajo se reunió y desarrollo métodos de consenso para obtener la mayor cantidad de información posible y llegar a la raíz de las deficiencias que afectan la satisfacción de los clientes en el servicio de Circuitos Drive. Una vez identificadas las causas se procedió a determinar su impacto en las problemáticas, a través de la matriz de causa-impacto (ver tabla 3.13), para la cual se tuvo en cuenta el criterio de los expertos seleccionados en el paso 2. Para completar los datos de la matriz se utilizó la votación promedio de los expertos sobre la relación entre las causas y las insuficiencias., a través de un escala Likert ascendente (1-5). Las causas e insuficiencias se describen a continuación y se codifican con un número para facilitar el llenado de la matriz de causa-impacto.

Insuficiencias:

1. No se logró un cremento significativo en la percepción de los atributos relacionados con la Variedad, lo cual repercutió negativamente en la REP  
(1)



2. No se obtuvieron resultados positivos en la percepción de los atributos relacionados con la Adaptabilidad, lo cual implicó la disminución de la REP (2)
3. Disminución de las expectativas del cliente respecto a los atributos relacionados con la Profesionalidad del Personal (3)
4. Disminución en la percepción de los clientes sobre los atributos relacionados con la Profesionalidad del Personal (4)
5. Disminución en la satisfacción de los clientes con los atributos relacionados con la Profesionalidad del Personal (5)
6. El desempeño de los atributo relacionados con la Oferta Complementaria no logró satisfacer las expectativas de los clientes (6)
7. El incremento de las expectativas y percepción de los clientes sobre los atributos inherentes a la Seguridad, no fue suficiente para satisfacer a los clientes (7)

#### Causas identificadas

1. Presupuesto insuficiente para el rediseño de los servicios (1)
2. Insuficientes acciones tomadas para erradicar las problemáticas en los atributos relacionados con la oferta complementaria (2)
3. Insuficiencias asociadas a los mecanismos de comunicación con el cliente (3)

Tabla 3.13 Matriz de causa-impacto del servicio de Circuitos Drive

<b>Causas/Insuficiencias</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Ic</b>
<b>1</b>	5	5	5	5	5	5	5	<b>5</b>
<b>2</b>	4	1	1	1	1	5	1	<b>2</b>
<b>3</b>	4	4	5	5	4	4	4	<b>4.3</b>

El insuficiente presupuesto (5), es la causa que presenta más alto impacto en las insuficiencias, seguido de las deficiencias de los mecanismos de comunicación con el cliente (4.3). Las insuficiencias en las acciones tomadas para erradicar las problemáticas en los atributos relacionados con la oferta complementaria, solo tiene un alto impacto en la percepción de los atributos de Variedad (4) y en el desempeño de los atributo relacionados con la Oferta Complementaria (5); por lo que su impacto clasifica como bajo (2).

## **Paso 12. Propuesta de soluciones y monitoreo**

Se realizó un análisis para determinar cuál o cuáles constituyen las posibles soluciones a implementar, para ello se identificaron los elementos facilitadores y limitantes de una o varias opciones y se confeccionó un plan de acción (tabla 3.14). No se utilizó el Diagrama de Gantt debido a que las acciones propuestas requieren de un período de discusión y aprobación, por parte del Grupo Empresarial Gaviota. Por este motivo no se realiza el monitoreo al desempeño de las acciones, ya que las misma se encuentran en fase de discusión.

Tabla 3.15 Estructura del plan de acciones

<b>Causas</b>	<b>lc</b>	<b>Medidas propuestas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Control</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Presupuesto insuficiente para el rediseño de los servicios	5	Gestionar presupuesto para el rediseño del servicio	Director general Subdirector Económico	Enero 2019	Mayo 2019
Insuficientes acciones tomadas para	4.3	Revisar los procedimientos relacionados	Especialista Comercial	Septiembre 2018	Octubre 2018

erradicar las problemáticas en los atributos relacionados con la oferta complementaria		con la oferta complementaria			
		Diseñar estrategias más efectivas para potenciar las acciones de control sobre la oferta complementaria	Especialista de Calidad	Julio 2018	Agosto 2018
Insuficiencias asociadas a los mecanismos de comunicación con el cliente	2	Establecer nuevas fuentes de promoción para los servicios	Especialista Comercial Especialista de Calidad	Enero 2019	Mayo 2019
		Habilitar más números telefónicos y correos electrónicos para la comunicación con el cliente	Especialista Comercial	Enero 2019	Mayo 2019

		Rediseñar los instrumentos de recopilación de información relacionada con el cliente	Especialista Comercial	Octubre 2018	Noviembre 2018
--	--	--	------------------------	--------------	----------------

## Conclusiones

De la realización de la presente investigación se derivan las conclusiones siguientes:

1. El control de la satisfacción del cliente constituye un elemento fundamental para gestionar la calidad en entidades turísticas. Su realización se basa en encuestas y listas de chequeo orientadas fundamentalmente a dimensiones generales sin especificar en las particularidades de cada servicio y sin tener en cuenta el enfoque de mejora ni los estándares establecidos por las regulaciones normativas.
2. Se diseñó un procedimiento orientado al control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas, el cual consta de tres fases, cuatro etapas y 12 pasos. Parte de un diagnóstico general de la organización, seguido de una evaluación de los principales indicadores de satisfacción del cliente, la toma de acciones correctivas y el monitoreo de las variaciones; y culmina con el análisis del impacto de las insuficiencias y la propuesta de soluciones.
3. El procedimiento se aplicó parcialmente en el servicio de Circuitos Drive de la Agencia de Viajes Gaviotatour, en el cual se comprobó la existencia de insuficiencias asociadas a la oferta complementaria y el compromiso con la oferta, lo cual repercutió en los indicadores asociados a la Relación Expectativas-Percepción y el Índice de Generación de insuficiencias.
4. Se tomaron acciones para erradicar las insuficiencias y se logró un impacto positivo en el servicio y en el 50% de las dimensiones; fueron identificados los factores que limitaron el éxito total de las acciones y se determinó su impacto; para concluir con la propuesta de estrategias concretas para cada insuficiencia identificada.

## **Recomendaciones**

1. Divulgar los resultados de la presente investigación en la Agencia de Viajes Gaviotatour y extender la aplicación a otras entidades turísticas
2. Desarrollar el procedimiento para los restantes servicios de la agencia y realizar estudio comparativos entre los indicadores evaluados
3. Incorporar indicadores generalizadores relacionados con la satisfacción de los clientes

## Referencias bibliográficas

1. Akama, J. S. & Kieti, D. M. (2003). Measuring tourist satisfaction with Kenya's wildlife safari: a case study of Tsavo West National Park. *Tourism Management*, 24(1): 73-81.
2. Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25: 170-192.
3. Albacete, C.A. (2004). *Calidad de servicio en alojamientos rurales*. Universidad de Granada.
4. Alonso Bobes, A. R.; Valdés, F. & Pilar, M. (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. *Economía y Desarrollo*, 152(2): 184-192.
5. Anderson, W. E. & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3(2): 107-120.
6. Babakus, W.G. & Mangold, C. (1992). Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health services research*, 43(3): 456-480.
7. Beltrán, F. & Flores, O. S. (2015). Reflexiones sobre el diseño industrial. Entrevista a Oscar Salinas. *Taller Servicio 24 Horas*, 11(21): 47-54.
8. Berry, L. L. & Parasunaran, A. (1995). *Serviços de marketing: competindo a través da calidad*. 3ª ed. São Paulo: Maltese.
9. Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1993). Building a New Academic Field: The Case of Services Marketing. *Journal of Retailing*, 69(1): 13-60.
10. Bojanic, D. C. & Rosen, L. D. (1993). Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument. *Hospitality Research Journal*, 18: 3-14.
11. Brady, J.J. & Cronin, Jr. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of marketing*.
12. Buttle, F. (1996). Servqual: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1): 8-32

13. Chorén, P.; Goerlich, F. J.; Mas, M.; Milgram, J.; Robledo, J. C.; Soler, A., & Uriel, E. (2004). La competitividad de la economía española: inflación, productividad y especialización. F. Pérez (Ed.). La Caixa.
14. Constantí, V. A.; De la Maza, V. T. S.; Riera, M. P.; Contreras, M. J., & Cubells, C. L. (2014). Diseño de indicadores de calidad: el proceso del dolor agudo en el servicio de urgencias. *Acta Pediátrica Española*, 72(11): 379
15. Cook, A., & Reichar, K. (2001). Metodología de la investigación. F. Pérez (Ed.). La Caixa
16. Correa, C. B. (2014). Diseño y desarrollo de servicios: una nueva perspectiva desde el ciclo de vida. *Interciencia*, 39(2): 111-115.
17. Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56: 55-68.
18. Cronin, J. J. (2003). Looking back to see forward in services marketing: some ideas to consider. *Managing Service Quality*, 13(5): 332-337.
19. Crosby, P. B. (1987). La calidad no cuesta.
20. Díaz, C. & Ricardo, L. (2016). Diseño y simulación del sistema eléctrico de la red subterránea con la aplicación de nuevos criterios técnicos–económicos impulsados por la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte SA en el centro del cantón Tisaleo provincia de Tungurahua.
21. D'Onofrio, P. (2005). Mensajes para la gestión hotelera.
22. Falces C.; Sierra, B.; Becerra, A. & Briñol, P. (1999). Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, 139: 95 –110.
23. Fick, G. R. & Ritchie, J. R. B. (1991). Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 30 (2): 2-9
24. Fisher, L. & Navarro, V. (1994). Introducción a la investigación de mercado (3ª ed.).
25. Fontalvo Herrera, T.J & Vergara Smalbach, J.C. (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008.
26. Frochot, I. & Hughes, H. (2000). HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale. *Tourism Management*, 21(2): 157-167.



27. García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Editorial Síntesis.
28. García, J. (2015). *Mejorar del Diseño de un Servicio mediante la metodología AMFE. Una aplicación en una empresa Hotelera*. Repositorio Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena.
29. Getty, J. & Thompson, K. (1994). A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hospitality Research Journal*, 18(2): 75-96.
30. Gongalves, J. M.; Fraiz, J. A. & Manosso, F. C. (2013). Calidad de la experiencia en los hoteles termales de Galicia, España. Un análisis a través de la reputación online. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22: 492-525.
31. González, E. A. S. (2016). *Diseño, caracterización y comportamiento en servicio de materiales basados en ácido poliláctico (PLA) con potencial utilidad en el empaquetado de alimentos*.
32. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4): 36-44.
33. Guerrero Peña, D. G. & Balderas, A. M. (2015). Diagnóstico de la calidad de los servicios de hospedaje en Acapulco. *Revista Mexicana de Ciencias*.
34. Guisasola, J. & Garmendia, M. (2015). *Aprendizaje basado en problemas, proyectos y casos: Diseño e implementación de experiencias en la universidad*.
35. Gutiérrez Pulido, H.; Gutiérrez González, P.; Garibay López, C. & Díaz Caldera, L. (2014). Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 22(1): 62-73.
36. Hernández-Nariño, A.; Medina-León, A.; Nogueira-Rivera, D.; Negrín-Sosa, E. & Marqués-León, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Dyna*, 81(184).
37. Herrera, J. E. P. (2016). *Gerencia del servicio: La clave para ganar todos*. Ecoe Ediciones.

38. Ivancevich, J. M.; Skinner, S. J. & Lorenzi, P. (1995). Gestión calidad y competitividad.
39. Jouannet, C.; Montalva, J. T.; Ponce, C. & Von Borries, V. (2015). Diseño de un modelo de institucionalización de la metodología de aprendizaje servicio en educación superior. RIDAS. Revista Iberoamericana de Aprendizaje Servicio, (1): 112-131.
40. Juwaheer, T. D. & Ross, D. L. (2003). A study of hotel guest perceptions in Mauritius International. Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(2): 105-115.
41. Kang, J. J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. Managing Service Quality.
42. Kaynama, S. A. & Black, C. I. (2000). A proposal to assess the service quality of online travel agencies: an exploratory study. Journal of Professional Services Marketing, 21(1): 63-80.
43. Khan, M. (2003). ECOSERV. Ecotourists' Quality Expectations. Annals of Tourism Research, 30(1): 109-124.
44. Knutson, B.; Stevens, P.; Wullaert, C.; Patton, M. & Yokoyama, F. (1991). Lodgserv: a service quality index for the lodging industry. Hospitality Research Journal, 14: 277-284.
45. Knutson, P.; Stevens, C. & Wullaert, M. (1990). LODGSERV: A service quality index for the lodging industry. Journal of Hospitality.
46. Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Marketing para turismo. Madrid: Pearson Educación.
47. Langeard, P. E. (1998). Le marketing des services. English edition.
48. Lezama, J. & Eduardo, C. (2015). Diseño de un sistema de costo estandar para la prestación del servicio de la Empresa de Transporte Zavala Cargo SAC.
49. Llarena, M. G.; Villodre, S. L.; Pontoriero, F. A. & Cattapan, A. B. (2014). Modelo de Sistema de Gestión de Calidad para la puesta en marcha de cursos no presenciales: instrumentos de seguimiento y evaluación. Formación universitaria, 7(6): 3-16.

50. López, A. M. & Rojas, A. V. (2016). Mapa de competitividad en diseño: validación en empresas del sector lácteo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1): 177-202.
51. López, C. & Serrano, A. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras". *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1-13.
52. López, C. Serrano, A. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3): 1-13
53. Lopez, M. A. C.; Ruiz, E. G. O. & Navarro, L. A. M. (2017). Beneficios del aula multimedia en la enseñanza del diseño para la comunicación gráfica: el caso de la Licenciatura en Diseño para la Comunicación Gráfica del Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño de la Universidad de Guadalajara.
54. Lovelock, C. & Wrigt, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
55. Markovic, S (2010). Measuring perceived service quality using SERVQUAL: a case study of the Croatian hotel industry Management.
56. Marrero Cruz, M. (2018). Resultados económicos del turismo Cubano. Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular.
57. McDougall, T. J. (1995). A revised view of service quality dimensions: An empirical investigation. *Journal of Professional Services*
58. Morillo Moreno, M. C. & Morillo Moreno, M. D. C. (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2).
59. Noda Hernández, M. E (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas.
60. Oliver, R. T. (1994). *Service quality: New directions in theory and practice*. Sage.
61. Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17: 460-469.

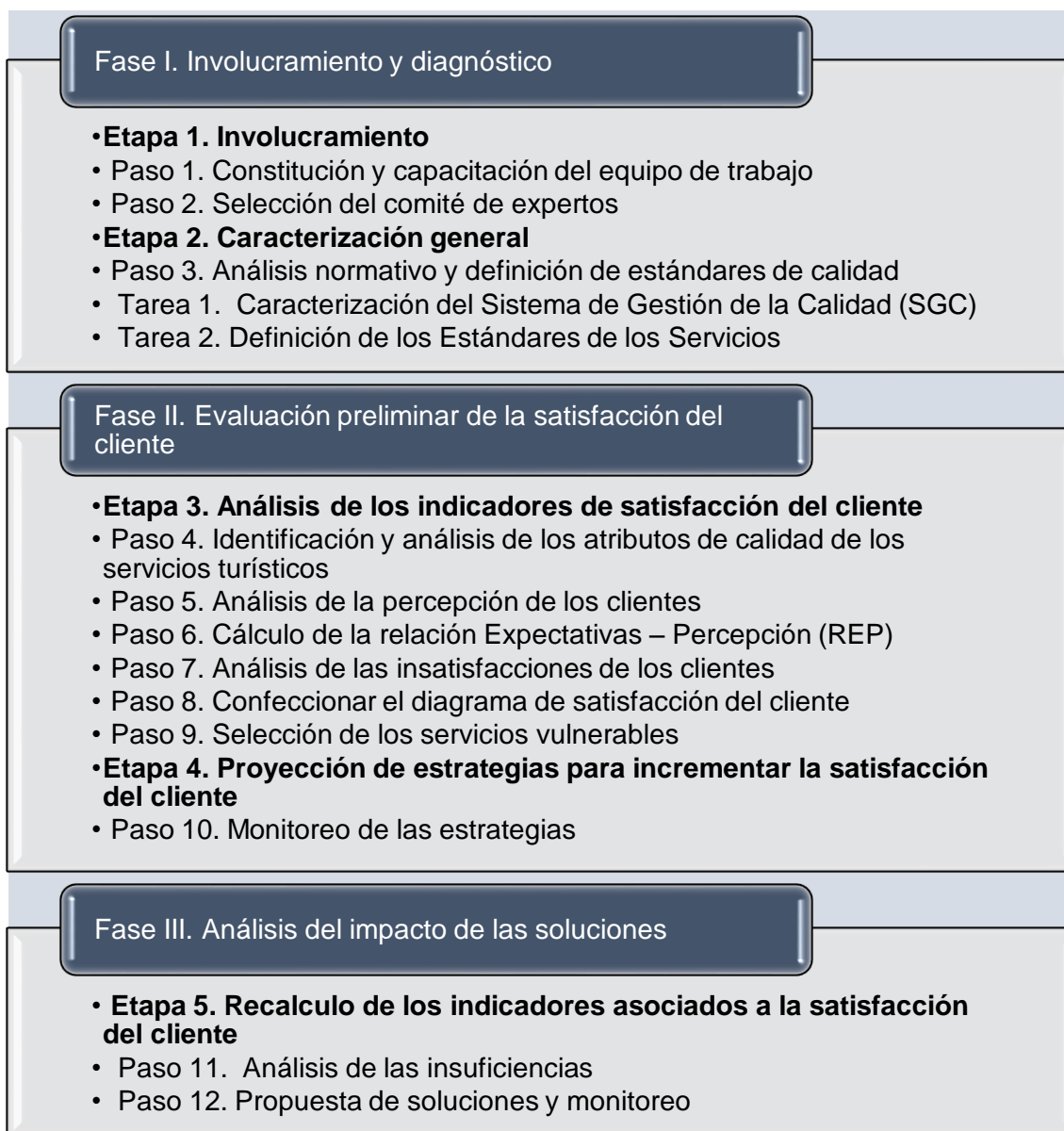
62. Ortega Sánchez, R. (2013). Estrategias para la mejora de las actividades recreativas en el hotel Paradisus Río de Oro. Tesis en opción al título de Máster en gestión Turística.
63. Oviedo, M. L. (2014). ¿Gestión del Servicio vs Gestión Hotelera? Un caso de estudio.
64. Oviedo, U. (2012). Determinación de Factores para la Medición y Evaluación de la Calidad del Servicio Hotelero- Revista de la Escuela Jacobea.
65. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49: 41-50.
66. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
67. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. (1994). Reassessment Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58(1): 111-132.
68. Parra Díaz, M. C. P. & Duque Oliva, E. J. D. (2015). Análisis de los modelos de medición de calidad percibida del servicio aplicados en la industria de hospitalidad. *Revista Perspectiva Empresarial*, 2(2).
69. Peña, D. G.; Balderas, A. M. (2015). Diagnóstico de la calidad de los servicios de hospedaje en Acapulco, Guerrero. *Revista Mexicana de Ciencias*.
70. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis en opción a título de Doctor en Ciencias Técnicas.
71. Piqueras, J. (2015). Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero. *Papers de Turisme*.
72. Rios, R. (2008). Calidad de Servicio en la Industria Hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL
73. Rohm, H. (2010). A Balancing Act. *Performance. Measurement in Action*, 2(2): 1-8.

74. Samuel, C. V. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. Compendium.
75. Santomá-Costa, V. Ricard Santomà, G. 2007. Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. Revista de análisis turístico, 2007(3).
76. Simga Mugan, C. & Erel, E. (2000). Distribution of quality costs: evidence from an aeronautical firm. Total Quality Management, 11 (2).
77. Teas, R. K. (1993). Consumer Expectations and the Measurement of Perceived Service Quality. Journal of Professional Services Marketing, 8(2): 33-54.
78. Tejedor Fernández, M.; Miñarro del Moral, R.; Montero-Pérez, F. J.; Gracia García, F.; Roig García, J. J. & García Moyano, A. M. (2013). Calidad del sector hotelero.
79. Ulacia Oviedo, Z. (2006). La gestión de alojamientos. Ed: Félix Varela. Habana.
80. Vega de la Cruz, L. O. & Nieves Julbe, A. F. (2015). Validación prospectiva de modelos académicos. Enl@ce, 12(3): 71 -98.
81. Viana, J.D. (2012). Aplicacao do método de Taguchi para reducao de porosidade de pecas fundidas sob pressao. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Taubaté, Brasil.
82. Vicens, G. C. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. Revista de análisis turístico.
83. Vidor, G.; Da Silva Hack, P. & Simmer, J. (2012). Custos relacionados à qualidade: estrutura para identificação e análise. Espacios, 33(7): 6-10.
84. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.
85. Vivas Consuelo, D. & Barrachina Martínez, I. (2010). Guía para metodología de cálculo de costos de calidad y no calidad. Manual metodológico. Universidad CES, Colombia.
86. Vizcarra, M. (2010). Conceptos de calidad – Costo o coste de la calidad.
87. Wainhaus, F. (2010). Los Costos de la (no) Calidad.
88. Walker, V.A. (2009). El costo de la calidad II. Estilo SUD.

89. Weheba, G. S. & Elshennawy, A. K. (2004). A revised model for the cost of quality.
90. Werber, R. (2004). Gestión de los costos basados en la calidad. *Petrotecnia*, 46-52.
91. Yacuzzi, E. & Martín, F. (2002). Los costos de la calidad: conceptos y aplicaciones en la
92. Yokoyama, F. (1991). Lodgserv: a service quality index for the lodging industry.
93. Zaklouta, H. (2011). Cost of quality tradeoffs in manufacturing process and inspection strategy selection. Tesis de Maestría no publicada. Institute of Technology, Massachusetts
94. Zeithaml, V. & Parasuraman, A. (2004). Relevant knowledge series: Service Quality. Cambridge, Mass. Marketing Science Institute.
95. Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. McGraw-Hill.
96. Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52: 35-48.

## Anexos

### Anexo 1. Algoritmo del Procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas



## **Anexo 2. Encuesta aplicada al grupo de expertos para la valoración del procedimiento propuesto**

A continuación, se muestra una propuesta de procedimiento para el control de la satisfacción del cliente en entidades turísticas (**ver documento adjunto**).

El procedimiento ha sido confeccionado sobre la base del estudio de metodologías y procedimientos existentes para el control de la satisfacción del cliente, buscando la posibilidad de contextualizarlos al objetivo de la investigación. Nos urge su valoración del mismo, por lo que le agradecemos que complete la información solicitada y responda con transparencia las cuestiones siguientes:

Marque con una X si usted considera que la propuesta realizada posee las cualidades siguientes:

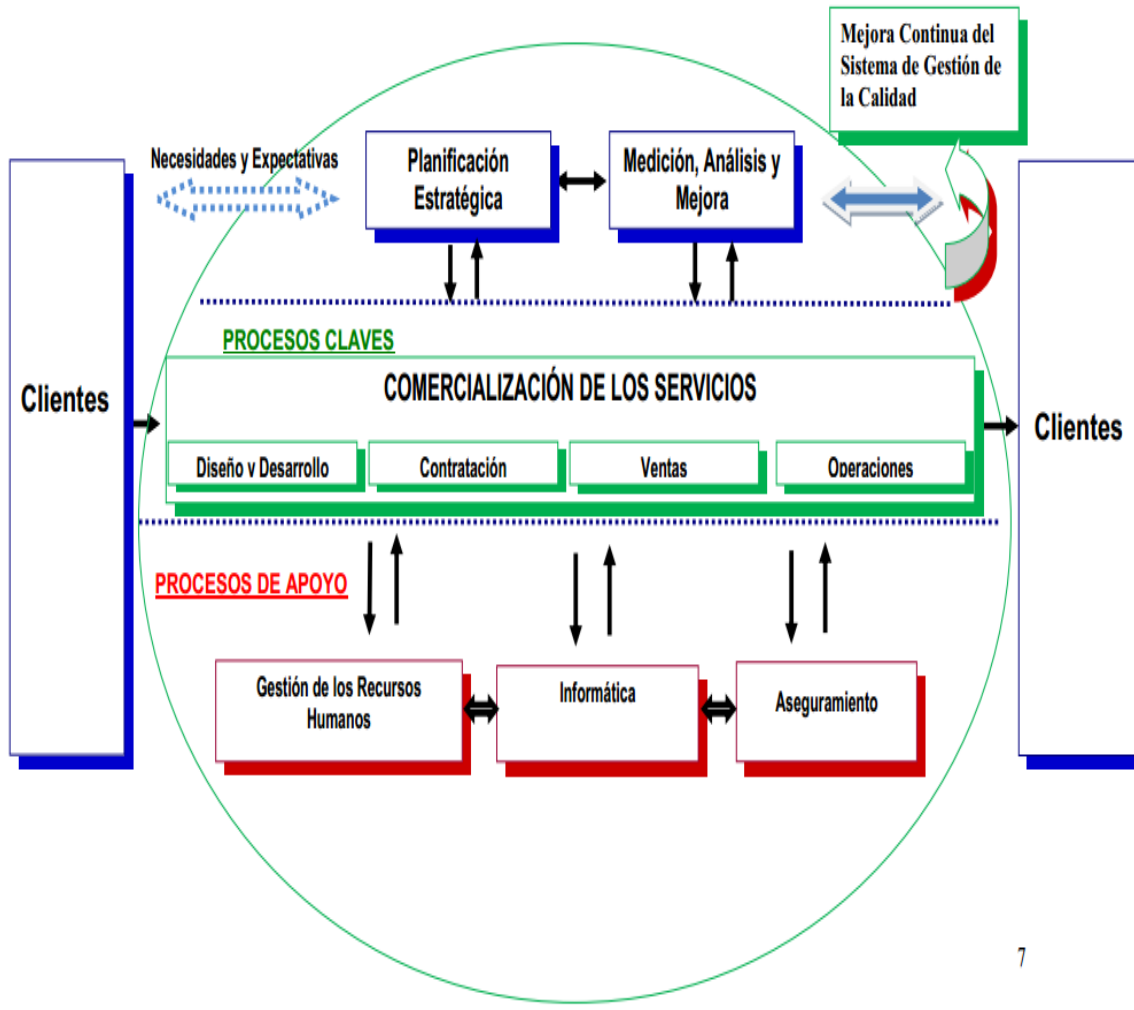
<b>Cualidades</b>	<b>Presencia</b>
Utilidad práctica	
Importancia	
Vigencia	
Validez	
Valor metodológico	
Adaptabilidad	

**Sugerencias:**

**Muchas Gracias**



### Anexo 3. Mapa de Procesos de la Agencia de Viajes Gaviota Tours de Holguín



#### Anexo 4. Proveedores de la Agencia de Viajes Gaviota Tours Holguín.

No.	Parte Contratante	Tipo de Contrato
<b>ENTIDADES</b>		
1	Havanatur Holguín	Servicios turísticos - Excursiones
		Venta de Boletos Aéreos
2	Viajes Cubanacán Holguín	Servicio de transportación - Conectando Cuba
		Servicios turísticos - Excursiones
		Venta de Boletos Aéreos
3	Cubatur Holguín	Servicios turísticos - Excursiones
		Venta de Boletos Aéreos
4	Villa Baracoa	Venta de opcionales
5	Hotel Playa Pesquero	Servicios turísticos
6	Hotel Playa Costa Verde	Servicios turísticos
7	Hotel RIU Playa Turquesa	Servicios turísticos
8	Hotel Sol Rio de Luna Mares	Servicios turísticos
9	Hotel Paradisus Rio de Oro & SPA	Servicios turísticos
10	Hotel Blau Costa Verde	Servicios turísticos
11	Delegación Gaviota Oriente	Venta de Boletos Aéreos
12	AT Comercial	Venta de Boletos Aéreos
13	Transgaviota Holguín	Venta de Boletos Aéreos
14	Viajes Cubanacán Santiago	Servicios turísticos - Excursiones
		Servicios turísticos - Excursiones Mercado interno
15	Cubatur Santiago	Venta de Boletos Aéreos
16	Gaviota Tours	Servicios Turísticos
17	Delegación ALMEST Holguín	Venta de Boletos Aéreos
18	Complejo Turístico Marea del Portillo	Servicios turísticos - Excursiones

19	Hotel Brisas Covarrubias	Servicios turísticos - Excursiones
20	Ecotur Santiago de Cuba	Venta de Excursiones MI - Ecotur Granma
		Venta de Excursiones en Baracoa
		Servicios turísticos - excursiones
21	Havanatur Oriente Sur	Venta de Excursiones en Baracoa
<b>EXTRAHOTELEROS</b>		
22	CATEC División Oriente	Visita Fca. tabaco, Fincas y CPA
23	ARTEX Camagüey	Casa de la Trova Camagüey
24	Transferraz Freyre	Recorrido en locomotoras a vapor
25	Extrahotelera Gaviota	Servicio de Opcionales
26	Parque Alejandro de Humboldt	Senderos, caminatas y recorridos de las áreas del parque
27	Parque Cristóbal Colon	Servicio de Opcionales
28	EGREM Santiago	Servicios presentación de espectáculos musicales en vivo c/ oferta gastronómica como complemento a la actividad cultural
29	EGREM Holguín	Servicios presentación de espectáculos musicales
30	Islazul Holguín	Servicio de restauración - Rest. Finca Mayabe
		Servicio de restauración - Rest. Taberna Pancho
		Venta de Excursiones dirigidas al mercado interno
		Servicios Turísticos
31	Museo Birán	Visita Museo
32	Museo del Ron Santiago	Visita a la Ronera
33	Cuba Catering	Servicios Gastronómicos
34	ECASA Santiago de Cuba	Salón VIP del Apto Internacional SCU
35	ECASA Holguín	Salón VIP del Apto Internacional HOG
36		Arrendamiento local terminal internacional

37	Villa Baracoa	Servicios turísticos para excursiones ON - GT Holg
38	CEDES	Servicios culturales

### **TRANSPORTISTAS TERRESTRES**

39	Transgaviota	Jeep para excusiones
		Transportación excursiones/circuitos
		Renta de Autos (marco)
		Transfer (marco)
40	Cubataxi Guantánamo	Transportación turística
41	Cubataxi Holguín	Transportación turística
42	Transgaviota Santiago de Cuba	Transportación turística

### **ESPECIALIZADOS**

43	Flora y Fauna Santiago de Cuba	Servicios Turísticos
44	Flora y Fauna Holguín	Servicios turísticos
45	Flora y Fauna Baracoa	Servicios turísticos
46	Ecotur Holguín	Servicio de Opcionales

### **MARINAS**

47	Marlín Holguín	Servicios Náuticos
48	Marlín Santiago de Cuba	Servicio de restauración
		Servicios Náuticos
49	Marina Gaviota Oriente	Servicios Náuticos

### **RESTAURACION**

50	Palmares Holguín	Servicio de restauración
51	Palmares Camagüey	Servicio de restauración
52	Palmares Santiago	Servicio de restauración
53	Palmares Granma	Servicio de restauración
54	Palmares Tunas	Servicio de restauración
55	Empresa Integral Turística Gibara	Servicio de restauración
56	Hotel Casagrande	Servicio de restauración

No	Tipo de Contrato	Firmado UEB
----	------------------	-------------

**ALOJAMIENTO**

1	Hoteles Occidental	Servicio de Alojamiento
2	Hoteles H10	Servicio de Alojamiento
3	Hoteles Breezes	Servicio de Alojamiento
4	Hotel Pestana Cayo Coco	Servicio de Alojamiento
5	Hoteles Blue Diamond	Servicio de Alojamiento
6	Hoteles Accor	Servicio de Alojamiento
7	Islazul Hoteles	Servicio de Alojamiento
8	Hoteles Cubanacan	Servicio de Alojamiento
9	Hoteles Gran Caribe	Servicio de Alojamiento
10	Hoteles Sol Meliá	Servicio de Alojamiento
11	Hoteles Be Live	Servicio de Alojamiento
12	Hoteles ROC	Servicio de Alojamiento
13	Hotel Saratoga	Servicio de Alojamiento
14	Hoteles Iberostar	Servicio de Alojamiento
15	Hoteles Blau	Servicio de Alojamiento
16	Hoteles Ocean	Servicio de Alojamiento
17	Hoteles Gaviota	Servicio de Alojamiento
18	Hoteles Habaguanex	Servicio de Alojamiento

**OTROS**

16	Complejo Topes de Collantes	Servicios turísticos especializados
17	Aero gaviota	transportación aérea
18	Consejo Nacional de Patrimonio Cultural	Servicios de Museos
19	Complejo Museos Históricos Militares	Visita a sus instalaciones
20	Teatro Terry	Visita museable al teatro
21	Museo del Ron - Habana Club International	Prestación de servicios del Museo del Ron
22	Orquideario de Soroa	Visitas al JB Soroa

23	Servicios Necrológicos	Visita Turística para Grupos y Opcionales
24	Memorial José Martí	Visita Turística para Grupos y Opcionales
25	Extrahotelera Gaviota Morro Cabañas	Servicio de restauración
26	Comunales Santiago de Cuba	Visita a sus instalaciones
27	Cubanacan Península de Zapata	Servicios de la península

### **RESTAURACION**

29	Palmares Ciego de Ávila	Servicio de restauración
30	Palmares Sancti Spiritus	Servicio de restauración
31	Palmares Villa Clara	Servicio de restauración
32	Palmares Cienfuegos	Servicio de restauración
33	Palmares Habana	Servicio de restauración
34	Palmares Pinar del Rio	Servicio de restauración
35	Habaguanex restaurantes	Servicio de restauración